



Universidade de Lisboa
Faculdade de Motricidade Humana



Ginásio Clube Português

Evolução estratégica da Direção de Exercício e Saúde e da Piscina Municipal de Campo de Ourique

Relatório de Estágio apresentada com vista à obtenção do grau de Mestre na
especialidade de Gestão do Desporto

Orientador: Professor Doutor Carlos Jorge Pinheiro Colaço

Júri

Presidente:

Professor Doutor Vítor Manuel dos Santos Silva Ferreira

Vogais:

Professor Doutor Carlos Jorge Pinheiro Colaço

Professor Doutor Alcides Vieira Costa

Daniela Alexandra de Sousa Dinis

2018

AGRADECIMENTOS

Ao meu Orientador de estágio do Mestrado, Professor Doutor Carlos Jorge Pinheiro Colaço, pela disponibilidade, por acreditar no meu projeto e clarificar as minhas ideias.

À minha Orientadora no Ginásio Clube Português, Professora Cristina Caetano, por “abraçar” este novo desafio e por me transmitir conhecimento nas mais diversas áreas. À Professora Marta, por me acompanhar e ajudar a melhorar o meu trabalho desenvolvido no estágio. Ao Professor Miguel, pela partilha de experiências e conhecimentos.

Aos meus pais, António e Alexandra, por me apoiarem nesta e em todas as etapas da minha vida. Mãezinha, um especial obrigado pela força, paciência e ajuda neste projeto, por me incentivares e motivares nas alturas mais difíceis.

Ao meu irmão, Ricardo, pela amizade, pelos “conselhos de irmão” e por seres um exemplo a seguir.

Ao Sérgio, por me apoiar incondicionalmente, nas alturas boas e menos boas, pela paciência e pelo amor. Muito obrigada.

Aos entrevistados, pelo seu tempo, disponibilidade e partilha de conhecimento, que contribuíram com o seu testemunho para poder aferir alguns dos resultados do meu objeto de estudo.

O meu grande apreço a todos aqueles que me ajudaram e proporcionaram a conceção deste relatório, direta ou indiretamente.

A todos o meu Obrigada. Só assim foi possível desenvolver este relatório.

Bem Hajam!

Resumo

Nos dias que correm, as pessoas cada vez mais se preocupam com a saúde e bem-estar e, como meio para o atingir, recorrem à prática de exercício físico ou desportivo para melhorar a sua qualidade de vida. Com o aumento da procura, nota-se também um aumento na oferta de organizações de atividades físicas e desportivas. Assim, os gestores devem analisar o contexto, os objetivos propostos e elaborar estratégias face à concorrência. Numa realidade em que a qualidade dos serviços é muito comum devem ser desenvolvidas estratégias de diferenciação para o sucesso das organizações. O presente relatório teve como objeto o Ginásio Clube Português, onde foi realizado o estágio, nomeadamente na Direção de Exercício e Saúde (DES) e na Piscina Municipal de Campo de Ourique (PMCO).

Como objetivos pretendeu-se analisar os dados referentes a algumas atividades geridas pela DES, e analisar as mudanças estratégicas da PMCO.

Para a elaboração do relatório, foram realizadas entrevistas, consultados os Relatórios de Atividades e Contas e outros documentos facultados, assim como realizada uma revisão de literatura.

A análise dos dados permitiu constatar que existe um maior incremento de praticantes nas modalidades mais personalizadas. Relativamente aos dados da Piscina, foi possível averiguar o impacto positivo das mudanças estratégicas no número de utentes da Piscina.

Palavras-chave: concorrência, qualidade de serviço, mercado do *fitness*, bem-estar, atividade física, mudanças estratégicas, piscinas municipais, ginásios, inovação, comunicação

Abstract

Nowadays, people started to care more about health and wellbeing using exercise has a way to achieve quality of life. With the increase demand, it is also notice the increase in the offer of fitness and sports organizations. Thus, sports managers must analyze the surrounding context, the objectives proposed and create strategic actions against concurrence. In a reality where services of quality are common, organizations should differentiate their strategies to reach success. The object of the present study is Ginásio Clube Português (GCP), where the internship was held, namely in the Department of Exercise and Health (DEH) and in the Municipal Pool of Campo de Ourique (MPCO).

The aim of the present report was to analyze the data from the activities managed by DEH and analyze the strategic changes of MPCO.

For the preparation of the report, interviews were conducted, the account activities reports and other documentation were consulted, and a review of the literature was developed.

The analysis of the data showed that there is a greater increase of participants in more individualized modalities. Regarding to Pool data, it was possible to notice the positive impact of the strategic changes in the number of users in the Pool.

Key-words: concurrence, quality service, fitness, wellbeing, physical activity, strategic changes, municipal pools, gymnasiums, innovation, communication

Índice

1 - Introdução	6
1.1 - Quadro de problematização do exercício profissional considerado.....	6
2 – Revisão de literatura.....	8
Análise do mercado.....	8
Qualidade do serviço.....	13
Análise da Concorrência	16
Relações interpessoais na gestão desportiva	17
3 – Metodologia	22
3.1 – Objeto de estudo.....	22
3.2 – Metodologia de Investigação	23
4 – Caracterização do Ginásio Clube Português	24
Órgãos Sociais.....	25
Instalações	29
Parcerias	32
4.1 - Caracterização da Direção de Exercício e Saúde.....	36
4.2 - Caracterização da Piscina Municipal de Campo de Ourique	39
Contexto Legal	43
5 – Apresentação de Resultados	48
5.1 – Análise estatística das atividades da Direção de Exercício e Saúde	48
5.2 - Análise das entrevistas	53
5.3 – Análise dos dados da Piscina Municipal de Campo de Ourique	64
6 - Discussão de Resultados	66
6.1 - Direção de Exercício e Saúde	66
6.2 - Piscina Municipal de Campo de Ourique	67
7 - Conclusões	73
8 – Referências bibliográficas	77

1 - Introdução

Atualmente, o mercado das atividades físicas e desportivas é cada vez mais solicitado, por várias razões, sendo elas de saúde, estética ou de bem-estar pessoal. Com o aumento da procura existe em simultâneo um aumento de oferta, sendo a abertura de ginásios uma realidade mais evidente.

Com esse aumento da oferta existe a necessidade dessas organizações em se diferenciar das outras, quer através dos serviços prestados, dos preços ou das próprias instalações. Neste contexto, surge a importância do gestor desportivo, pois é quem colabora nas decisões e estratégias que vão ao encontro dos objetivos definidos pela organização e, conseqüentemente, com as necessidades do público alvo. Verifica-se que os utentes das organizações desportivas procuram cada vez mais serviços mais personalizados e de maior qualidade.

Assim, cabe ao gestor desportivo analisar constantemente o contexto em que se insere, incluindo a concorrência, antecipando as necessidades emergentes do mercado, de forma a desenvolver estratégias que permitam o aumento de potenciais clientes e satisfação dos mesmos da sua organização, conseguindo a sua fidelização.

Neste sentido, o tema deste relatório é “Ginásio Clube Português - Evolução estratégica da Direção de Exercício e Saúde e da Piscina Municipal de Campo de Ourique”.

1.1 - Quadro de problematização do exercício profissional considerado

O presente relatório foi elaborado no âmbito do Mestrado em Gestão do Desporto, com realização de estágio no Ginásio Clube Português (GCP). Como objetivos gerais do estágio importa identificar:

- Proporcionar vivência dos processos de gestão nas organizações desportivas;
- Obter conhecimento da estrutura e dinâmica das organizações desportivas.

Para estes objetivos serem alcançados, as funções desempenhadas no estágio basearam-se na colaboração da elaboração de ferramentas de planeamento e controlo, no acompanhamento de atividades de coordenação do Departamento e na colaboração na organização de eventos.

Para a elaboração do presente relatório, foi proposto desenvolver um estudo relacionado com as estatísticas referentes às atividades da Direção de Exercício e Saúde (DES) do GCP e com a evolução da taxa de ocupação da Piscina Municipal de Campo de Ourique (PMCO) desde 2009, data em que passou a ser gerida pelo GCP desde então.

Com o presente relatório pretendeu-se compreender o funcionamento dos processos de gestão no planeamento e controlo das atividades na área das Piscinas e Ginásios.

Importa salientar os objetivos específicos do estágio que se pretendem alcançar ao longo do documento:

- Analisar os dados das atividades relacionadas com a Direção de Exercício e Saúde do GCP, nomeadamente a taxa de ocupação das Aulas de Grupo e dos Programas Especiais e a taxa das marcações da Sala de Exercício (SE) e da Sala de Avaliação e Aconselhamento Técnico (SAAT);
- Analisar os dados e as principais mudanças estratégicas envolvidas na gestão da Piscina Municipal de Campo de Ourique desde 2009.

Para o desenvolvimento deste tema, foram utilizados vários instrumentos, nomeadamente entrevistas realizadas aos Diretores Técnicos da Piscina desde que é gerida pelo GCP, análise dos Relatórios de Atividades e de Contas do GCP e outros documentos disponibilizados pelo Clube, assim como uma revisão de literatura acerca de conceitos e assuntos relacionados com o tema em questão.

2 – Revisão de literatura

Análise do mercado

O mercado do *fitness* está em constante crescimento, quer a nível nacional, quer internacional. A grande procura pelos centros de *fitness* ou outros locais onde se desenvolve atividade física e desportiva tem levado à abertura de novos centros e de novos conceitos na vasta área do *fitness*. No contexto social, esta evolução está relacionada com a mentalidade das pessoas relativamente à saúde. Cada vez mais se associa exercício físico à saúde e bem-estar e, por isso mesmo, tem havido uma crescente procura por centros de *fitness* e, consequentemente, um aumento da oferta deste tipo de instituições.

Assim, no âmbito da saúde, segundo o Livro Verde das Atividades Físicas (2011), os níveis elevados de pressão arterial e de colesterol, uma ingestão insuficiente de fruta e vegetais, o excesso de peso e a obesidade, o tabagismo e a inatividade física constituem os principais fatores de risco de doenças não transmissíveis, como a doença cardiovascular, a diabetes tipo II e alguns tipos de cancro. O mesmo livro refere que estes fatores de risco são responsáveis por 60% dos 56 milhões de mortes anuais e por 47% das doenças em todo o mundo. Está comprovado que a prática de atividade física (AF) reduz a pressão arterial, melhora o nível de colesterol das lipoproteínas de alta densidade e de controlo de glucose no sangue, preserva ou potencia a mineralização óssea, e reduz o risco de alguns cancros. Segundo o Programa Nacional para a Promoção da Atividade Física, 67% dos portugueses que praticam desporto ou atividade física têm como motivação melhorar a saúde, seguindo-se 32% para relaxar, 28% para melhorar a aparência física, 18% por diversão e, com a mesma percentagem, 18% para gerir o peso.

Mesmo com a evolução da mentalidade em relação ao exercício físico e a saúde, existe ainda uma grande parte da população que não pratica exercício físico com regularidade, sendo que 52% dos cidadãos da União Europeia raramente (3 vezes por mês ou menos) ou nunca pratica, 22% e 30%, respetivamente, restando apenas 48% que o faz com regularidade (pelo menos 5 vezes por semana) ou com alguma regularidade (1 a 4 vezes

por semana), 15% e 33%, respetivamente.¹ Em Portugal², os dados mostram-se mais preocupantes, pelo que 64% nunca pratica exercício físico, 8% pratica raramente, 20% com alguma regularidade e apenas 8% regularmente. Nestes dados estão incluídas as atividades físicas e desportivas, como por exemplo, nadar, treinar no centro de *fitness* ou num clube desportivo, correr no parque, etc. Estes números são relativos ao ano 2013 que, comparando com o ano 2009, constatou-se: aumentou ligeiramente quem pratica regularmente (com 7%), com alguma regularidade (com 16%) e raramente (com 8%), pelo que houve uma quebra de 9% de pessoas que nunca praticam (com 73%).

Segundo o Inquérito Alimentar Nacional e de Atividade Física, um estudo realizado para retratar as preferências de práticas de atividades físicas em Portugal, concluiu que as atividades de ginásio (22% do total) representam o tipo de exercício físico mais praticado em Portugal entre os 15 e os 64 anos, tendo ainda 12% de praticantes com mais de 64 anos. A segunda maior prática é a caminhada (21% do total), sendo a atividade preferida dos mais idosos (47% dos idosos), seguida da corrida (com 13% do total), sendo uma das atividades mais praticadas por homens. Em quarto lugar aparece a prática de natação e hidroginástica (9% do total), sendo atividades razoavelmente populares em todos os grupos etários, com uma ligeira predominância nos mais idosos: cerca de 13% das escolhas, após os 64 anos de idade, provavelmente em função da popularidade da hidroginástica.

O Presidente da Associação de Empresas de Ginásios e Academias de Portugal, AGAP, (citado por Viñaspre, 2012) afirma que o *fitness* em Portugal registou nos últimos anos uma evolução significativa relativamente à quantidade de unidades abertas ao público e na qualidade dos serviços prestados. O incremento do número de utilizadores foi quebrado em 2010 com a situação económica do país, mas também pela política fiscal. A taxa reduzida de IVA para todas as atividades físicas e desportivas no Orçamento de Estado de 2008 (6%), os ginásios desceram os seus preços e apostaram em novas instalações e produtos, tendo sido surpreendidos ao fim de três anos com uma inversão desta política fiscal (passando para os 23%), que os penalizou muitas vezes a meio de avultados investimentos.

¹ Dados recolhidos do Eurobarómetro 2013

² Dados recolhidos do Eurobarómetro 2013

Associado a esta grande procura está também a abertura de novos centros e, consequentemente, o aumento da concorrência. Face a esta, os centros de *fitness* terão cada vez mais de se diferenciar através da sua gestão. Com incremento dos centros de *fitness* é quase obrigatório para a sua sobrevivência que os gestores procurem estratégias para se destacarem da concorrência de forma a angariar novos clientes e fidelizar os já existentes. Segundo Woolf (2008), para ganhar essa vantagem competitiva, é necessária a criação de pontos de diferenciação, podendo essa característica ser de natureza física ou não física, incluindo o preço e o que os consumidores percecionam na diferença entre as ofertas de produtos e serviços dos concorrentes. O mesmo autor defende que o desenvolvimento e implementação de estratégias de diferenciação podem obrigar a aumentar o valor dos serviços principais com serviços de apoio, como serviços de avaliações físicas, treino personalizado, aconselhamento nutricional, grupos de corrida organizado, competições desportivas, massagens e terapia, espaços para crianças, serviços de restauração, etc. Essa estratégia ajuda ao desenvolvimento rentável da relação com o cliente, desde que seja feita segundo a segmentação do seu mercado. É, por isso, importante para as organizações desenvolver parcerias internas ou externas à organização. Essa identificação clara dos segmentos é essencial para alcançar as metas de marketing que sejam previamente definidas.

Face às adversidades que o gestor enfrenta, o mesmo deve saber em que estágio se encontra o setor do mercado para poder gerir em conformidade com a realidade, isto é, monitorizando o que está a acontecer atendendo ao previsto para atingir os objetivos que a organização se propôs. Tal como qualquer outro, o setor do *fitness* tem um ciclo de vida e evolui de baixo para cima, sendo que em cada um dos momentos os clientes vão exigir e valorizar diferentes atributos do serviço. Segundo Viñaspre (2012), o ciclo de vida de um setor tem quatro fases:

- A fase 1 corresponde às características do serviço. No mercado do *fitness*, a maioria dos clubes têm padrões de qualidade elevados, bons equipamentos, oferta similar de atividades, etc. Assim sendo, neste momento o cliente baseia a sua decisão de compra noutros elementos;
- A fase 2 trata-se da fiabilidade, ou seja, quando um serviço funciona bem. Nesta fase, as grandes marcas oferecem um valor acrescentado ao cliente, já que lhe transmitem a confiança que está associada à sua expansão;

- A fase 3 é a personalização e comodidade, que assume que o serviço é de qualidade e fiável e, por isso mesmo, deseja-se que seja adaptado às nossas necessidades específicas. O setor do *fitness* está a adaptar-se a esta fase, através de vários tipos de serviços por forma a facilitar a ida ao ginásio. Ainda nesta fase, a comunicação e relação estabelecida com o cliente deve ser tomada em consideração, de forma a que este se sinta especial.
- Por fim, a fase 4 corresponde ao preço. Sendo a última fase, o cliente deseja ter todos os aspetos anteriores cumpridos aliados ao melhor preço.

Segundo o mesmo autor, o setor do *fitness* encontra-se entre a fase 3 e a fase 4, o que demonstra que a estratégia é um aspeto fundamental, pelo que cada empresa deve definir o posicionamento e o modelo em que se foca: baixo preço ou estatuto de marca. Em qualquer dos dois casos, é importante ter em consideração os aspetos de personalização, comodidade e preço. Verifica-se que as pessoas cada vez mais procuram serviços de qualidade, sendo também um aspeto fundamental para a sua fidelização (Chao, 2015), notando-se cada vez mais a preocupação por parte dos centros de *fitness* da qualidade dos seus serviços.

Woolf (2008) afirma que a estratégia de diferenciação apenas gera mais retorno até a concorrência desenvolver cópias da mesma. É, portanto, necessário desenvolver e manter um conjunto de serviços únicos. Uma forma de reprimir a imitação da concorrência é fazer o serviço mais complexo ou personalizado possível, onde a criação de pacotes distintos pode ser usada. Mais uma vez, a segmentação e o conhecimento que o gestor tem do seu público alvo, torna-se essencial para a escolha acertada dos serviços a desenvolver e a forma de os comunicar aos potenciais clientes.

Perante um mercado em constante mudança, o gestor desportivo terá de se moldar e acompanhar essas mudanças, implementando planos de melhoria da gestão como estratégias para o mercado e a concorrência local. Segundo Viñaspre (2012), existem três fases para abordar um plano de melhoria:

- Fase 1 – Análise prévia, onde se realiza uma análise do contexto, quer a nível interno quer a nível externo. Como o nome indica, a análise interna centra-se nos tópicos associados à gestão da própria organização (missão e visão, controlo de gestão, recursos humanos, oferta de serviços, atendimento ao cliente, etc). Já a análise externa

centra-se na população da área de influência e a concorrência (a sua oferta de serviços, o custo dos serviços, os horários, a qualidade das instalações, tipologia de clientes, etc). Esta análise pode ser feita de acordo com a análise SWOT, onde se reúnem no mesmo quadro os pontos fortes e fracos da própria organização e as oportunidades e ameaças externas à mesma, procurando estratégias para combater ou reforçar no sentido de atingir os objetivos;

- Fase 2 – Identificação e priorização das áreas de melhoria, onde, com base na análise anterior, deve-se identificar onde se está e até onde se quer chegar, e, com base no conhecimento de todas as áreas de melhoria, decidir quais as mais importantes e prioritárias para o momento. Nesta fase é importante que a equipa participe e tenha oportunidade de identificar quais os aspetos que, na sua opinião, devem ser melhorados na organização;

- Fase 3 – Avançando para a mudança, é quando se procuram ideias que vão melhorar as áreas anteriormente identificadas. Nesta fase deve seguir-se uma metodologia de trabalho e esboçar um projeto a médio e a longo prazo (de um a três anos), em que todas as mudanças que se façam sejam de forma a avançar na mesma direção e estar bem coordenadas entre si (orientação e coerência). Nesse momento, é importante que os gestores saibam controlar e organizar todas as suas ideias de forma a não destabilizar o projeto com várias mudanças em simultâneo.

Um dos primeiros aspetos que se deve ter consciência é se a estrutura disposta é suficiente para suportar o plano de melhoria que se propõe aplicar. Havendo essa necessidade, o reforço da estrutura é requerido, podendo passar pela contratação de pessoal, sendo que na maioria das ocasiões não é o caso, ou não o é exclusivamente. Para evitar que todo o trabalho recaia na equipa diretiva, poderá ser necessário criar alguns cargos intermédios com responsabilidades muito bem definidas nas diversas áreas de mudança, para que todo esse processo seja bem apoiado e a comunicação interna melhorada. Aqui, a relação entre a equipa deve ser coesa para que se obtenham os resultados previstos, sendo a sua comunicação extremamente importante para a coordenação esperada.

Qualidade do serviço

Dada a grande concorrência consequente da procura crescente, cada vez mais os ginásios e clubes desportivos dão maior relevância à qualidade do seu serviço.

No caso dos ginásios e clubes desportivos, o cliente adere pelo serviço que é fornecido. O serviço distingue-se do produto pela sua intangibilidade, heterogeneidade/variabilidade, inseparabilidade (da produção e consumo) e perdurabilidade (da prática) (Correia, 2014; Sacavém, 2011). Isto torna o serviço uma experiência subjetiva de difícil mensuração, sendo os praticantes parte integrante do acontecimento. No entanto, Cunha (citado por Sacavém, 2011) enfatiza que os serviços têm uma natureza única que deve ser enfatizada, pois é capaz de estabelecer uma maior ligação com os seus clientes, relativamente ao produto.

Com o objetivo de aproveitar as características do serviço para um maior envolvimento do cliente, Correia (2014) propõe algumas estratégias. Relativamente à sua intangibilidade, deve ser desenvolvida uma imagem organizacional credível, expressar uma ideia forte consoante as necessidades dos clientes, relevar os aspetos tangíveis (equipamentos, instalações, apetrechamentos) e reforçar as fontes pessoais de informação. Para a inseparabilidade, visto que os clientes estão envolvidos na própria produção de desporto e interagem com os técnicos/profissionais, pelo que deve ser feita segmentação do público alvo, uma adaptação constante dos serviços às novas preferências, formação de pessoal de contacto (gestores, técnicos, rececionistas, etc) e ter cuidados na adequação das instalações e equipamentos face às necessidades dos utilizadores. Como foi referido, o serviço é heterogéneo, pelo facto de se tratar de experiências, sendo dependente de variáveis externas e internas ao praticante. Para tal, pode-se padronizar o desempenho substituindo as pessoas por máquinas em trabalhos repetitivos (pagamentos e informações), direccionar o serviço para a satisfação de necessidades individuais das pessoas e apostar em recursos humanos qualificados. Por fim, para a perdurabilidade, as estratégias que se podem utilizar para contornar as questões de aumento de procura face à oferta podem ser: gestão da procura (serviços complementares e alternativos, preços diferenciados, comunicação agressiva e locais alternativos), gestão da oferta (recursos humanos em meio período e aumento da

participação do cliente na sua prática através da gestão participada e da auto gestão, por exemplo, e compreender as características daquilo que é produzido).

A qualidade e a satisfação são dois conceitos diferentes mas fortemente interligados. Zeithaml e Bitner (citado por Correia, 2014) definem qualidade como o julgamento global do consumidor acerca da superioridade ou excelência de um produto. Neste caso, a qualidade de serviço é descrita como a percepção da pessoa do desempenho na prestação do serviço. A percepção de qualidade dos serviços influencia a satisfação dos consumidores que, por sua vez, influenciam os comportamentos e intenções de compra futuras dos consumidores. No entanto, a satisfação também pode ser influenciada por fatores que não estão relacionados com a qualidade dos serviços, como o tempo ou mudanças de humor dos funcionários.

Segundo Correia (citado por Sacavém, 2011), a satisfação está dependente de fatores tangíveis e intangíveis, tais como: aparência e simpatia dos funcionários, competência dos funcionários, equipamentos, higiene, segurança, sucesso nas atividades, infraestruturas, atividades disponíveis, diversidade de oferta, horário de abertura/fecho, horário das atividades/serviços, ambiente, estacionamento, preços, etc.

Assim, atingir a qualidade na gestão de uma organização significa corresponder às expectativas do cliente na primeira vez e sempre que se prestar o serviço (Mawson, 1993). A satisfação e a qualidade do serviço pode dividir-se em duas dimensões, sendo elas, tangível e intangível.

Correia (2014) apresenta um conjunto de atributos que poderão influenciar a qualidade do serviço no desporto, sendo: acessibilidade (localização, estacionamento, horário dos serviços, acesso aos equipamentos), instalações (higiene, design, conforto, manutenção), segurança (equipamentos, locais de prática, atividades), fiabilidade (objetivos das aulas, programas de treino, pontualidade), competência (direção, técnicos/professores/monitores/praticantes, pessoal de apoio, pessoal administrativo), compreensão das necessidades (convívio, superação, saúde, aventura, excitação, outras), comunicação (formas, assuntos; informal e formal), simpatia (direção, técnicos/professores/monitores/praticantes, pessoal de apoio, pessoal administrativo), capacidade de resposta (atividades oferecidas, rapidez na resolução de problemas, funcionamento dos serviços administrativos). No entanto, Correia (2014) sublinha que

as pessoas têm posições diferentes relativas aos atributos, afirmando que cabe à organização saber quais os atributos mais valorizados.

É possível verificar que a qualidade do serviço deve ser usado como fator estratégico de gestão, pois perante um mercado cada vez mais abrangente e exigente, a escolha das pessoas reflete-se na qualidade. Os gestores devem, assim, apostar em desenvolver serviços de qualidade, pois os mesmos são desenvolvidos para a satisfação dos clientes. Como tal, foram desenvolvidos modelos de formas de gestão direccionadas para a qualidade do serviço. Um dos exemplos é a Total Quality Management (TQM) sendo o sistema de gestão que tem como foco o cliente, providenciando satisfação ao mesmo através do melhoramento dos processos de trabalho de todos os colaboradores, numa organização que produz serviços para os clientes. Este sistema tem três princípios: foco na satisfação do cliente, procura de melhoramentos contínuos e certificação de envolvimento da equipa na melhoria de qualidade (Mawson, 1993).

Segundo Kim, Kumar e Murphy (2010), este conceito do TQM tem entrado em desuso pela sua dificuldade em aplicá-la na prática, no entanto, tem sofrido uma evolução. Surgiram outros conceitos tendo por base o TQM. Um dos exemplos explorados por estes autores é o European Foundation for Quality Management (EFQM). O objetivo do EFQM é apoiar as organizações a alcançar a excelência no negócio através da melhoria e desenvolvimento contínuo do processo. A premissa do modelo é a de que os excelentes resultados que dizem respeito ao desempenho, aos clientes, às pessoas e à sociedade são alcançados através da liderança, das pessoas, da política e estratégia, das parcerias e recursos e dos processos. Na sua base, o modelo é dividido em duas áreas – o facilitador e os resultados – de igual valor (50/50). Os resultados podem ser tangíveis ou intangíveis (capacidade dos colaboradores, forte relação com os clientes, reputação da organização). Ao utilizar este modelo, a organização pode desenvolver indicadores tangíveis e intangíveis, avaliando o seu desempenho periodicamente, e desenvolvendo facilitadores relevantes. Kim, Kumar e Murphy (2010) expõem como princípios fundamentais deste modelo a orientação para os resultados, o foco no cliente, a liderança e lealdade no objetivo, a gestão pelo processo e factos, o envolvimento das pessoas, a formação contínua, a inovação e melhoramento, o desenvolvimento de parcerias e a responsabilidade social corporativa.

Análise da Concorrência

Para o estudo da análise da concorrência a nível nacional, verificou-se no Barómetro da AGAP relativo ao fitness em Portugal no ano 2016 que o número de aberturas de ginásios aumentou 14%. O volume de mercado foi estimado em 214 milhões de euros para um mercado de 530 mil clientes (+- 6,6%) e composto por 1100 empresas.

Os principais operadores do mercado em Portugal em 2016 foram o Fitness Hut com 25 ginásios, Holmes Place com 19 ginásios e o Solinca com 16 ginásios.

Nesse Barómetro verificou-se também que as dez empresas líderes possuem 126 ginásios no total ou 11% da quota de mercado em ginásios, mas mais de 50% em sócios. Pela primeira vez, conclui-se que 35% dos ginásios trabalham no segmento low-cost, com mensalidade igual ou inferior a 29,90 euros e apenas 5% no Premium, com mensalidades acima dos 55,00 euros. Já a mensalidade média apurada foi de 35,48 euros.

Relativamente ao contexto do Ginásio Clube Português, foi realizado um estudo acerca da sua concorrência (Anexo 22 e 23), onde se verificou a existência de 3 instituições que fazem parte dos principais operadores em Portugal nas suas proximidades, sendo elas o Fitness Hut Amoreiras (a 450 metros), Holmes Place Amoreiras (a 450 metros) e Solinca (a 4,6 km). Para além destes, outros 9 ginásios foram analisados na altura em que o estudo foi realizado, tendo sido incluídas na pesquisa pela natureza dos seus serviços (sala de exercício, aulas de grupo e/ou piscina) e que se encontram num raio de 5 km em torno do GCP, sendo eles: Pump (2,9 km), Virgin Active (1,9 km), Go Fit (4,3 km), Viva Fit (600 m), Supera (3,9 km), Pretty Fit (1,1 km), Be Gym (1,1 km), Energy Health & Fun Club (2,5 km) e Clube VII (1,4 km). Destes, o Pretty Fit foi encerrado e apenas o Solinca, o Clube VII, o Go Fit, o Holmes Place, o Virgin Active e o Supera apresentam uma piscina nas suas instalações para a prática de atividades aquáticas, como natação e hidroginástica.

Segundo Viñaspre (2012), “a procura de piscina é muito frequente, porque é um dos elementos que mais atrai as pessoas ao ginásio”. Isto deve-se ao facto das pessoas procurarem os ginásios não só para a melhoria da condição física como também para relaxar e reduzir o stress, sendo ainda um local muito aconselhado pelo setor médico

como o “exercício ideal”. Este poderá ser um dos pontos em que o GCP estará em desvantagem, por não ter a piscina dentro das suas instalações, apesar de fornecer serviço de utilização livre na Piscina Municipal de Campo de Ourique para os sócios.

Para além dos ginásios acima referidos, existe ainda concorrência ao nível de piscinas municipais que fornecem aos utentes serviços bastante semelhantes aos prestados na PMCO, assim como taxas idênticas, pelo que a qualidade das instalações e do serviço poderão ser a grande chave para o sucesso. Essas piscinas, que se encontram num raio de 5 km em torno da Piscina Municipal de Campo de Ourique, são: Piscina Atlético Clube de Portugal (2,9 km), Piscina Municipal Avenidas Novas (3,5 km), Piscina de Arroios (4 km) e Piscina de Alfama (4,9 km).

É possível constatar que existe uma grande oferta em serviços de atividade física e desportiva nas proximidades do Ginásio Clube Português e da Piscina Municipal de Campo de Ourique, com serviços semelhantes. Segundo Viñaspre (2012), dado o excesso de oferta, os utentes aumentam a importância dos fatores proximidade, preço e personificação. Nesta área, também a inovação é uma grande alavanca para o sucesso pois, cada vez mais, os ginásios apresentam qualidade nos seus serviços, tornando o mercado mais competitivo.

Relações interpessoais na gestão desportiva

Relações interpessoais na equipa da organização desportiva

Como já foi demonstrado, a comunicação e as relações entre pessoas são fundamentais para um bom funcionamento de uma empresa. Uma organização não é mais do que relações entre pessoas com um objetivo comum. Assim sendo, Viñaspre (2012) afirma que a maior parte das dificuldades nestas instituições estão relacionados com esses dois tópicos.

Algumas organizações não encontram o sucesso esperado devido a uma gestão desequilibrada provocada pela dificuldade em gerir os recursos humanos. Estes são a grande máquina para o sucesso de uma organização. Em alguns casos, o problema está na falta de identificação ou atribuição incorreta de funções/posições dos seus colaboradores, o que impede o aproveitamento máximo das suas capacidades e,

consequentemente, a falta de um maior contributo para o projeto. Como tal, num processo de mudança deve-se refletir de que forma é que se pode conseguir acrescentar um melhor contributo da parte dos colaboradores.

Como forma de resolução deste problema, com vista a saber como levar os colaboradores a trazer maiores contributos, Stephen R. Covey (citado por Viñaspre, 2012) sintetizou as necessidades das pessoas a partir de uma abordagem global do ser humano: aprender (desenvolvimento pessoal), viver (salário e qualidade de vida), sentir (relações e trato amável) e contribuir (significado e contribuição). Assim, a empresa deve satisfazer, pelo menos, as seguintes necessidades dos colaboradores:

- Dar reconhecimento às pessoas que mais se esforçam e contribuem para o êxito da empresa, valorizando o desempenho e não o cargo. Este reconhecimento passa não só a nível económico como também emocional;

- Obter formação constante, pois para alcançar uma nova contribuição os colaboradores terão de ter uma nova preparação. Aqui, a organização terá que ter um plano de formação e definir um programa de formação interna. Para além disso, deverá definir uma política de formação externa que estimule e facilite esse mesmo processo;

- Delegar corretamente mediante um modelo de delegação de competências e de responsabilidades. Aqui é necessário um esclarecimento do que o colaborador deve conseguir, dando liberdade para o efetuar, demonstrando o devido apoio e fornecendo os recursos que sejam necessários, dando sempre um feedback relativo ao desempenho e recompensando-o pela sua contribuição. Assim o colaborador sente que o seu trabalho foi acompanhado.

A equipa diretiva deverá, desta forma, dar reconhecimento e definir tarefas adequadas a cada colaborador para que cada um possa contribuir ao máximo para o projeto da empresa, não descurando as incomodidades e fatores de desânimo que poderão ser causados ao mesmo.

Como responsáveis de uma organização ou de uma área da mesma, é necessário que coloquemos os colaboradores a desempenhar uma série de tarefas para atingir os objetivos, sendo a sua obrigação a evolução para alcançar os objetivos. Aqui, o gestor tem duas formas para o fazer: por um sistema de delegação tradicional, em que o gestor

diz a cada membro o que tem de fazer e como o deve fazer, ou por um sistema que respeite a necessidade de todas as pessoas têm de ser criativas, de desenvolver-se profissionalmente e de encontrar um significado no seu trabalho e na sua contribuição para a empresa.

Para tal, o gestor deve ser capaz de delegar de maneira eficaz. Um estudo dirigido por John P. Kotter (citado por Viñaspre, 2012) concluiu que “os dirigentes passam a maior parte do seu tempo de trabalho acompanhados, em média, 75% do seu tempo é gasto a falar e ouvir outras pessoas” e que “em muito poucas ocasiões dão ordens, no sentido tradicional do termo, isto é, não costumam dizer diretamente aos funcionários o que devem fazer”. Mais uma vez, verifica-se a grande importância das interações pessoais no trabalho diário do gestor, sendo que a sua capacidade comunicativa e de relação deverão ser qualidades do gestor desportivo.

O mesmo estudo realça o facto de os gestores mais profissionais utilizarem um sistema de delegação baseado em enfatizar os objetivos a atingir, mas dando flexibilidade no modo como alcançá-los. Este modelo vai de encontro às necessidades anteriormente referidas.

A forma como cada gestor delega tem um grande efeito no clima laboral e no nível de motivação pessoal. Assim, os gestores devem respeitar esses modelos de necessidades globais da pessoa, não apenas no processo de delegar como também noutros processos de gestão.

No seguimento desta linha, as decisões tomadas pelo gestor devem ter em consideração o clima laboral e os seus colaboradores. Para Stephen R. Covey (citado por Viñaspre, 2012), a chave de uma boa gestão de uma instalação desportiva radica em conseguir um equilíbrio entre a produtividade e a capacidade de produzir (P/CP), sendo a eficácia da organização baseada nesse equilíbrio.

Uma das principais funções do gerente de uma instalação desportiva é manter esse equilíbrio. Muitas vezes a tomada de decisão foca-se na produtividade, sendo que a mesma pode causar um efeito negativo na capacidade de produzir. Por exemplo, uma decisão que torne os clientes mais satisfeitos pode, no entanto, causar na equipa técnica um mal-estar. Neste caso, dever-se-á avaliar cuidadosamente o efeito que a decisão terá a todos os níveis e analisar o que é mais importante. Uma vez mais, a relação prévia

com o pessoal e o ambiente de trabalho vão influenciar a tolerância para este tipo de decisões. Essa é mais uma das razões para que se invista mais na criação de boas relações pessoais dentro da organização.

Relações interpessoais com o cliente

Para além da gestão dos recursos humanos da organização, também é fundamental saber gerir as pessoas que o mesmo serve – o cliente, sendo que este é a razão pela qual a organização existe, como tal, a sua cultura deve ser orientada nesse sentido. Assim, a relação entre o cliente e os colaboradores deverá ser positiva. Saber lidar e comunicar com o cliente é fundamental para se atender às suas necessidades e conseguir um resultado positivo com o mesmo em relação à organização. Para tal, é necessário ter uma equipa no atendimento que seja formada e competente nessa área.

O primeiro contacto do cliente com uma organização pode ser feita através de duas formas: presencialmente (na receção) ou através de outros meios, como o e-mail, a internet ou telefone, sendo aí que são tiradas as primeiras impressões.

A grande parte dos colaboradores têm contacto direto com o cliente e, de uma maneira geral, a forma como o atendimento é feito transmite a imagem da empresa, pois quem atende vai personificar a mesma. Na verdade, quando o cliente fala com um colaborador sente que está a falar diretamente com a organização e não exclusivamente com esse colaborador. É a perceção que o cliente tem do colaborador (e a informação recolhida) que faz a imagem do que é a organização. É, portanto, importante que a comunicação com o cliente seja positiva, clara e rica em informações relevantes (Moreira, 2010).

Antes de qualquer contacto com o cliente, é necessário o colaborador conhecer a organização, sabendo identificar quais os seus objetivos e qual a dinâmica operacional, bem como os setores responsáveis pelas respetivas ações desenvolvidas ou a desenvolver, a fim de poder prestar um bom serviço ao cliente. Moreira (2010) revela que o profissional do atendimento deve conhecer o seu papel e as suas obrigações enquanto colaborador da organização, o limite das suas responsabilidades, os clientes e os serviços. Para além disso, deve comunicar de forma objetiva e clara, com cordialidade e simpatia, com uma atitude proativa relativamente às necessidades do

cliente, procurando soluções e sugestões, respeitando as leis e outros atos normativos e procedimentos da organização.

A empresa, para poder ter sucesso com os clientes, deverá saber o que os estes pensam, pois é essencial para o desenvolvimento da organização, sendo assim necessário que se tenha alguns aspetos em consideração.

Em primeira instância, a empresa deve fazer um posicionamento no mercado e uma segmentação do seu público-alvo, por forma a conhecer as características do público-alvo. É, assim, necessária uma boa definição do segmento-alvo. A segmentação tem como objetivo formar grupos bem homogeneizados (“nichos”), que tenham um conjunto de características em comum. Assim, quanto mais homogeneizado for, mais fácil será de promover as necessidades desse grupo. A segmentação engloba características demográficas, geográficas, psicológicas, comportamentais e socioeconómicas. É então importante conhecer bem o segmento em questão, para melhor corresponder às suas necessidades e desejos.

Uma empresa que crie uma atitude positiva para a escuta do cliente torna o serviço mais personalizado e adequado ao seu público, atendendo às suas necessidades. Para tal, é essencial que se crie um sistema de resposta rápida às sugestões e um sistema para evitar erros futuros. Assim, é importante enfatizar a comunicação com o cliente, sendo que esta deve ser feita através de vários canais de comunicação eficazes, na passagem de informações da organização de forma a abranger todos (Moreira, 2014; Viñaspre, 2012). Essa comunicação é importante para o cliente, no sentido de ter conhecimento do funcionamento da organização mas também para a comunicação de eventos ou situações excepcionais que terão de ser informadas atempadamente.

A relação com o cliente inicia desde a equipa técnica à receção. Sendo a relação do cliente com o técnico a relação “base” para a sua fidelização, a relação no atendimento é, no entanto, a que mais importância tem no começo da interação com o cliente, pois é aí que o cliente tem o primeiro contacto com a empresa.

3 – Metodologia

Atendendo a investigação do presente relatório e dos objetivos que se pretendem atingir procedeu-se a uma metodologia meramente qualitativa. Para um aprofundar do conhecimento sobre a problemática, foi realizado um Estudo de Caso. Tratando-se de um trabalho de campo, houve a necessidade de envolver e utilizar vários recursos, nomeadamente duas entrevistas semiestruturadas, análise de documentos fornecidos pelo GCP e revisão da literatura.

3.1 – Objeto de estudo

O estudo de caso realizou-se no âmbito da Direção de Exercício e Saúde e da Piscina Municipal de Campo de Ourique.

A Direção de Exercício e Saúde é a direção do G.C.P. que gere as atividades de *fitness*. Já a Piscina Municipal de Campo de Ourique é uma piscina municipal de Lisboa que, desde 2009, é gerida pelo Ginásio Clube Português. Como projeto do Clube, esta piscina já teve como diretores técnicos dois profissionais com as qualificações para desempenhar essas funções.

Como objetivos gerais do estágio importa identificar:

- Proporcionar vivência dos processos de gestão nas organizações desportivas;
- Obter conhecimento das relações existentes nas organizações desportivas.

Importa salientar os objetivos específicos do estágio que se pretendem alcançar ao longo do documento:

- Analisar os dados das atividades relacionadas com a Direção de Exercício e Saúde (DES) do GCP, nomeadamente a taxa de ocupação das Aulas de Grupo e dos Programas Especiais e a taxa das marcações da Sala de Exercício (SE) e da Sala de Avaliação e Aconselhamento Técnico (SAAT);
- Analisar os dados e as principais mudanças estratégicas envolvidas na gestão da Piscina Municipal de Campo de Ourique desde 2009.

3.2 – Metodologia de Investigação

A metodologia que se pretende utilizar é, sobretudo, de natureza qualitativa. Esta visa obter maior conhecimento dos temas abordados, nomeadamente acerca da evolução do mercado nas atividades físicas e desportivas e na importância dos gestores neste processo.

O Estudo Caso permitiu verificar a evolução da ocupação das atividades da DES ao longo de três épocas e, relativamente à Piscina, o impacto na organização e nos indivíduos, através das ações que os gestores tiveram na estrutura organizativa na Piscina. Para tal, foi feita uma análise documental e de entrevistas semiestruturadas.

Para a realização do Estudo Caso foram analisados alguns documentos fornecidos pelo GCP, nomeadamente com os dados estatísticos relativos à DES, e realizadas duas entrevistas semiestruturadas. Outros documentos analisados foram os Relatórios de Atividades e Contas do GCP entre os anos 2009 e 2015, mais concretamente os dados referentes à Piscina (número de utentes e número de aulas). As entrevistas foram realizadas aos dois diretores técnicos que geriram a Piscina sendo GCP (Apêndices 3, 4 e 5).

Para complementar a informação recolhida, foi realizada uma revisão da literatura de autores de referência para os temas envolvidos na problemática do presente relatório, enquadrando a evolução dos conceitos e dos princípios orientadores.

Foram utilizadas como fonte de pesquisa algumas bibliotecas online que contêm artigos científicos, entre os quais o *B-on* e *Science Direct*. Para efetuar a pesquisa referente aos temas envolvidos na problemática em questão, foram inseridas várias palavras chaves, entre elas: *sport management*, *quality management*, *quality service*, *sports managers*. Para além dos artigos científicos, a leitura de alguns livros foi essencial para a revisão da literatura, nomeadamente: *Manual de Gestão de Ginásios e Health Clubs*, *Gestão profissional dos clubes de Fitness*, *A Excelência no Atendimento*, *Gestão do Desporto – Desenvolvimento Organizacional* e *Lições de Marketing do Desporto*.

4 – Caracterização do Ginásio Clube Português

O Ginásio Clube Português foi fundado em 1875 e surgiu após a divulgação e propaganda da Educação Física, tendo um papel inovador nas atividades físicas e desportivas. É uma referência no Desporto Nacional e pioneiro no conceito de Clube com finalidades desportivas, sociais e culturais.

O GCP foi o local de eleição para a realização do I Congresso Nacional de Educação Física, realizado em 1916, com vista à conglomeração dos esforços dos especialistas de investigação científica num só evento, de forma a tomar conhecimento dos avanços e metodologias desta área. Deste modo, promovendo o intercâmbio científico e associativo, a sindicância reivindicativa pela alteração e introdução de novas medidas urgentes junto da administração nacional portuguesa. Este Congresso teve o apoio da sociedade institucional governamental, estabelecimentos de ensino, empresas comerciais assim como publicações periódicas nacionais. O Congresso estava dividido em quatro dias e incidia em três grandes campos de investigação: Educação Física e Higiene Escolar; Educação Física *Post-escolar* e preparação militar; e Cultura Física, sua aplicação.

A sede do GCP situa-se na Praça Ginásio Clube Português, no Rato, e é um local de excelência para a prática de atividade física e desportiva na cidade de Lisboa. É um Clube conceituado e reconhecido a nível desportivo, sendo composto por um complexo desportivo com sede no Rato e uma piscina municipal situada em Campo de Ourique, através de um protocolo estabelecido com a Câmara Municipal de Lisboa. O complexo desportivo tem 8000 m² e é constituído por 9 pisos, 20 ginásios, 6 campos de padel, 2 campos de ténis e 1 polidesportivo, contando com cerca de 70 modalidades distribuídas pelas instalações.

Órgãos Sociais

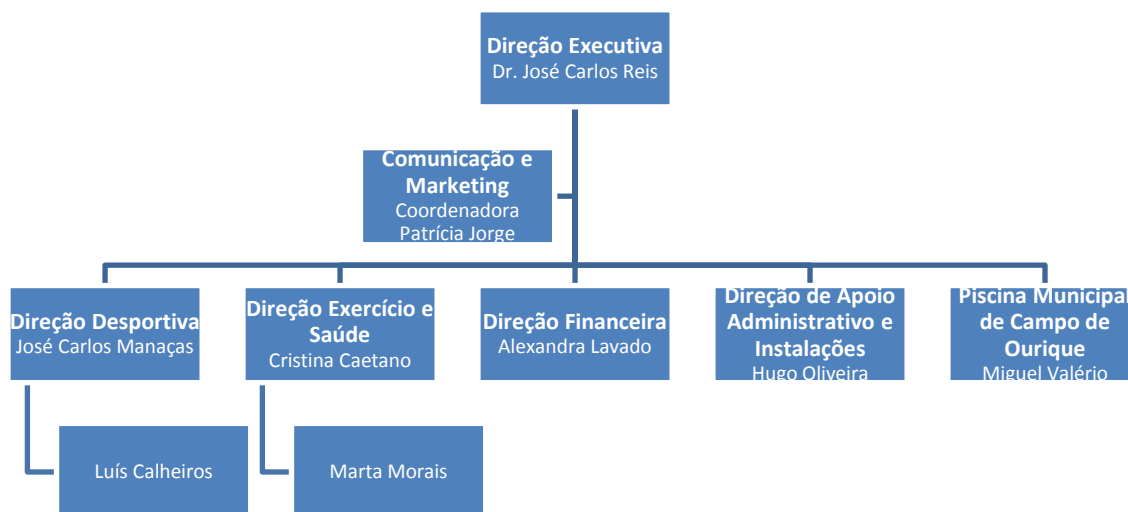
Segundo os Estatutos do GCP, o Clube tem como fins a educação física, desportiva e cívica dos seus associados, a promoção e prática de desporto nas vertentes de formação, manutenção, recreação e de rendimento e as atividades culturais dos seus associados.

A realização dos seus objetivos é feita por intermédio dos seguintes Órgãos Sociais: Assembleia Geral, Direção, Conselho Fiscal e Conselho Geral.

Na Assembleia Geral reside o poder supremo do Clube e pertence por direito próprio apreciar e deliberar sobre todos os assuntos de interesse do Clube. A Direção é o órgão colegial de administração do Clube, tendo como funções primordiais “projetar, coordenar, promover e dirigir as atividades associativas, praticando os atos necessários à realização dos objetivos que o G.C.P. se propõe atingir”. É à Direção que compete gerir o Clube, admitindo e dispensando o pessoal necessário, definir e dirigir a política de toda a atividade física, desportiva e cultural do Clube, no sentido de alcançar os objetivos estratégicos propostos, fornecer aos Conselhos Geral e Fiscal, ou aos auditores em funções, os elementos solicitados, entre outras competências. Atualmente, esta Direção é presidida pelo Dr. Manuel Cavaleiro de Ferreira. Ao Conselho Fiscal, cabe fiscalizar os atos administrativos e financeiros da competência da Direção e solicitar à Direção os esclarecimentos necessários referentes a operações de natureza económica ou financeira. Por fim, ao Conselho Geral compete, entre outros, velar para que a atividade exercida pelo GCP respeite e prossiga a filosofia e os preceitos éticos que norteiam a atividade do Clube, promovendo as ações que considere necessárias para desenvolver e estimular esses princípios, prestar colaboração quando a Direção solicite, apresentar sugestões ou recomendações que considere pertinentes para a salvaguarda dos interesses do Clube, quer ao Conselho Fiscal quer à Direção e apresentar propostas de atribuições de prémios à Direção e Assembleia Geral.

Existe, ainda, a Direção Executiva, presidida pelo Dr. José Carlos Reis, sendo constituída por cinco Direções: Desportiva, Exercício e Saúde, Financeira, de Apoio Administrativo e Instalações e da Piscina Municipal de Campo de Ourique, e um gabinete de apoio da Comunicação e Marketing, expressas no organograma 1.

Organigrama do Ginásio Clube Português



Fonte: Documentação do GCP

A Direção Desportiva (DD) está encarregue de gerir as atividades de várias áreas – Baby Gym, Competição, Formação, Escolas, Pré-Representação, Representação e Golfe. Assim, compete-lhe gerir todas as modalidades desportivas existentes no GCP, com exceção das Danças e dos Desportos de Combate. Para além destas, também alguns eventos estão ao encargo desta Direção, incluindo o Sarau, as Festas de Aniversário, as Férias Desportivas e alguns Torneios.

Tabela 2 – Modalidades da Direção Desportiva - Formação

Formação		
Dança	Judo	Ginástica Acrobática
Esgrima	Gímnica Feminina	Ginástica Artística
Tiro com Arco	Shorinji Kempo	Ginástica Rítmica
Futebol	Voleibol Feminino	

Fonte: Informação recolhida de documentação GCP

Tabela 3 – Modalidades da DD – Competição e Pré Competição (* modalidade que tem Competição e Pré Competição)

Competição e Pré Competição (*)		
Esgrima*	Ginástica Rítmica*	Team Gym Homens
Ginástica Acrobática*	Judo (só Competição)	Tiro*
Ginástica Artística*	Shorinji Kempo (só Competição)	Tiro com Arco*

Fonte: Informação recolhida de documentação GCP

A Direção Financeira gere os assuntos financeiros envolvidos no GCP, nomeadamente a nível de orçamentos, investimentos, remuneração dos colaboradores, sendo da sua responsabilidade o exercício económico do Clube.

A Direção de Apoio Administrativo e Instalações gere a equipa da limpeza e auxiliar, a equipa informática e a secretaria do GCP. É da sua competência todas as questões relativas às instalações do Clube e às equipas que dão apoio às mesmas.

Relativamente ao gabinete de Comunicação e Marketing, tem como principal função elaborar todos os documentos de divulgação relacionados com o GCP, incluindo os da Piscina, bem como gerir a página oficial do Clube e a página do Facebook. É também responsabilidade desta área desenvolver campanhas para atrair novos sócios, assim como proporcionar benefícios aos sócios atuais. Para além disso, é desenvolvido um projeto na área do *merchandising* da marca.

O estágio a que reporta o presente relatório decorreu na Direção Exercício e Saúde (DES), que corresponde à gestão das atividades da área do *fitness* e da saúde. Nestas, estão incluídas todas as Aulas de Grupo, a Sala de Exercício e a Sala de Avaliação e Aconselhamento Técnico. Para além destas atividades, a DES realiza a gestão das modalidades de Dança do Clube e de alguns Desportos de Combate. Também são dinamizados vários eventos ao longo do ano, em parcerias com outras entidades. O trabalho de estágio que se desenvolveu nesta Direção, decorreu na colaboração e desenvolvimento de ferramentas e documentos de apoio no âmbito da organização e análise de dados relacionados com as várias atividades existentes, mais concretamente nas Aulas de Grupo, na Sala de Exercício, na Sala de Avaliação e Aconselhamento

Técnico e nos Programas Especiais, na colaboração em eventos (Maio “Mês do Coração”) e na análise da concorrência.

Para além desta Direção, o estágio teve igualmente lugar na Piscina Municipal de Campo de Ourique (PMCO), com início em abril e término em junho, onde foi desenvolvido parte do tema do presente relatório. A Piscina Municipal de Campo de Ourique é propriedade da Câmara Municipal de Lisboa, no entanto, é gerida pelo GCP, ao abrigo do Contrato-Programa de Desenvolvimento Desportivo N°1/CML/DD/09, estabelecido entre ambas as entidades desde 2009. Esta Piscina é constituída por dois tanques: um tanque de competição e um tanque de aprendizagem. As atividades desenvolvidas na Piscina têm natureza desportiva e lúdica, incidindo sobretudo na formação de natação e em aulas de manutenção de hidroginástica. Existem ainda eventos realizados anualmente, nomeadamente as Férias Desportivas e os Cursos Intensivos. Para além destas atividades, existem também outras que não são apresentadas aos utentes, sendo estas para outras entidades que têm parceria com a Piscina. Aqui, todas as atividades do plano de água estão ao encargo do GCP, assim como o pessoal técnico.

Esta estrutura orgânica do Ginásio Clube Português é complexa e dinâmica, pelo que o bom funcionamento do mesmo está dependente da relação entre todas as Direções, havendo uma coordenação eficaz que reflete a qualidade do serviço para os utentes.

O estágio teve duração de 5 meses, perfazendo um total de 249 horas (Apêndice 2), tendo-se desenvolvido de acordo com a planificação que se apresenta na tabela da página seguinte:

Tabela 4 – Cronograma do estágio

Descrição	fev-17	mar-17	abr-17	mai-17	jun-17
Enquadramento da organização	■				
Estatísticas da SE e da SAAT	■	■			
Formatar Calendário das Férias	■		■		
Análise da concorrência		■	■		
Reuniões		■	■		
Reformulação Mapa de Aulas		■	■		■
Atualização da Listagem dos Programas	■		■	■	■
Atualização do Calendário Anual de Atividades		■		■	■
Elaboração do Projeto "Maio Mês do Coração"		■	■		
Colaboração no Rastreio "Maio Mês do Coração"				■	
Elaboração de documento de Orçamento para evento		■		■	
Observação do funcionamento da receção da PMCO			■	■	■
Observação e Acompanhamento de Atividades de Gestão	■	■	■	■	■
Organização da documentação arquivada	■		■	■	

Nota: A preto: trabalho desenvolvido na DES.; a azul: trabalho desenvolvido na PMCO

Instalações

De acordo com o Decreto Lei nº.317/97 de 25 de novembro, no seu artigo 2º, podemos denominar a sede do GCP como uma instalação desportiva de base com tipologia formativa, edificado com Sala de Desporto e pavilhões polivalentes, tendo como características a educação desportiva de base (Cunha, 2007). Os diferentes ginásios são divididos pelos pisos da seguinte forma:

Tabela 5 – Distribuição dos pisos do GCP

Piso	Ginásio	Modalidades
0	Ginásio 01	Fitboxe e Capoeira
	Ginásio 02	Esgrima
1	Ginásio 11	Dança Clássica
	Ginásio 14	Bike
	SAAT	Sala de Avaliação e Aconselhamento Técnico
	TP Reformer	Treinos personalizadas de Pilates
	Gabinete Apoio GAP	Consultas de Nutrição e Psicologia do Desporto
2	Ginásio 21	Aeróbica, Step, Body Pump, Alongamentos e TRX
3	Sala de Exercício	Trabalho cardiorrespiratório, treino de força, de flexibilidade e funcional
	Fun Space	Espaço para crianças entre os 2 e os 8 anos, com presença de monitora

Tabela 5 – Distribuição dos pisos do GCP (Continuação)

Piso	Ginásio	Modalidades
4	Ginásio 41	Classes de Pré-Representação, Representação e as modalidades Baby Gym e Fun Gym.
	Ginásio 42	Judo, Aikido e Jogo do Pau
5	Ginásio 51	Diversas aulas da área de Fitness e de Classes de Pré-Representação e Representação.
	Ginásio 52	Condição Física, Moderada e Localizada e Pré-Representação
	Ginásio 53	Ginástica Acrobática e Rítmica
6	Ginásio 61	Localizada, Step, Alongamentos, Aeróbica, Barra de Chão e Tango Argentino.
	Ginásio 62	Ginástica Artística
7	Ginásio 71	Pilates e Dança Jazz.
	Ginásio 72	Salsa, Sevillanas, Flamenco, Tango Argentino, Danças de Salão e Hip Hop
8	Ginásio 81	Yoga

Fonte: Informação recolhida do *site* GCP

O Clube é constituído por 3 balneários: um de crianças (situado no piso 3), um feminino (situado no piso 3) e um masculino (situado no piso 2). Ambos os balneários apresentam espaços amplos e limpos, tendo sempre um apoio de um auxiliar com serviço de “bengaleiro”. Segundo Viñaspre (2012), o balneário é um dos espaços mais valorizados pelos utentes, pelo que a sua disposição e limpeza deve garantir conforto aos mesmos.

O Ginásio Clube Português apresenta bons níveis de acessibilidade para pessoas de mobilidade reduzida, pelo que possui no acesso ao edifício uma rampa e, nas suas instalações, um elevador. Este aspeto torna-se importante na medida em que corresponde ao seu público alvo (sendo ele de várias faixas etárias, incluindo população sénior) e tendo em consideração outros serviços disponíveis referentes a pessoas com qualquer tipo de deficiência ou limitação (Sports4All).

Relativamente à acessibilidade ao Clube, existem dois autocarros com paragem em frente às instalações (carris 774 e 713), oito autocarros com paragem a 250 metros do Clube (carris 202, 713, 758, 706, 709, 727, 720 e 738) e ainda uma estação de metro – Rato (linha amarela) a 180 metros do Clube. Para além dos transportes, existe ainda um

parque de estacionamento com 200 lugares amplos, estando disponível para Sócios e Não-Sócios com Utilização Avulsa ou aluguer de avenças 24 horas, diurnas e noturnas. Analisando a sua acessibilidade, é notório que o GCP apresenta boas condições de acesso, sendo a zona circundante uma área residencial mas muito comercial, tendo o Amoreiras Shopping a 650 metros. Segundo Viñaspre (2012), a localização e acessibilidade são os fatores que maior influência têm na escolha do cliente, seja devido à proximidade ao domicílio ou do local de trabalho.

Atualmente, o clube tem cerca de 9081 Sócios e 4301 praticantes. A sua missão é “O Bem-estar do Sócio é a nossa Missão”, através da procura constante da satisfação do sócio, com a melhoria da sua qualidade de vida e contribuição para a sua formação desportiva e social. Como tal, o GCP tem à disposição do público várias modalidades de áreas distintas, incluindo o *fitness*, desportos de combate, desportos gímnicos, danças, entre outros. Sendo este um Clube Desportivo, todos os praticantes do Clube tornam-se Sócios e têm, anualmente, em janeiro de cada ano, proceder ao pagamento a sua quota anual de sócio, consoante os seguintes requisitos:

Tabela 6 – Quotas anuais para sócios do GCP

Faixa etária	Débito direto	Ao balcão
Igual ou inferior a 18 anos	30,00 €	37,50 €
19 a 29 anos	60,00 €	75,00 €
30 a 64 anos	90,00 €	112,50 €
Igual ou superior a 65 anos	60,00 €	75,00 €
Familiar (inclui cônjuge e filhos menores)	150,00 €	187,50 €
Correspondentes	30,00 €	37,50 €
Antiguidade (mais de 50 anos sócio)	Isento	Isento

Fonte: Informação recolhida do *site* GCP

As instalações do GCP funcionam todos os meses do ano com o seguinte horário:

Tabela 7 – Horário de funcionamento do GCP

Horário de funcionamento	
2ª a 6ª feira	07h00 às 24h00
Sábados	09h00 às 20h00
Domingos e feriados	09h00 às 24h00

Fonte: Informação recolhida do *site* GCP

No entanto, possui um horário da receção diferente:

Tabela 8 – Horário de funcionamento da receção do GCP

Horário da receção	
2ª a 6ª feira	07h00 às 21h30
Sábados	08h30 às 20h00
Domingos e feriados	09h00 às 14h00

Fonte: Informação recolhida do *site* GCP

Parcerias

Para além dos serviços direccionados para a atividade física e desportiva prestados e geridos pelo Clube, existem outros serviços complementares que estão alinhados com a missão do Clube, sendo o “bem-estar dos sócios”.

O GCP tem várias parcerias, incluindo parcerias internas, isto é, empresas que têm um espaço físico no Clube e que prestam os seus serviços a sócios e não sócios. Estas parcerias são uma mais valia para os sócios pelas ofertas especiais que encontram no seu espaço de atividade física e lazer, a saber:

Tabela 9 – Serviços complementares do GCP

Parceiro	Serviço	Horário	Local
Clube Saúde	Fisioterapia, Acupuntura, Osteopatia e Massagens.	2ª a 6ª feira das 11h às 13h; 15h às 21h	Piso 1
Cabeleireiro Hair Fit	Cabeleireiro	2ª a 6ª feira das 9h às 18h; sábado 9h às 13h	Piso 3
O Ginásio Restaurante	Restaurante e Cafetaria	2ª a 6ª feira das 8h às 21h; sábados 9h às 15h	Piso 4
G-LAP	Aulas de Inglês, Mandarim, Português para estrangeiros, Espanhol, Francês e Alemão	2ª feira a sábado das 9h às 21h	Piso 3
Alegria Wellness & Spa	Sauna, Turco, Vichy, Massagens, Tratamentos de Corpo e Rosto, Terapias, Hidroterapias, Foto-depilação, Radiofrequência, Ultrassons, Depilação a cera, Manicure e Pedicure.	2ª feira a sábado das 8h às 21h	Piso 1

Fonte: Informação recolhida do *site* GCP

Para além destas, o Ginásio Clube Português tem outras parcerias institucionais, disponibilizando aos sócios um leque variado de benefícios, nomeadamente:

Tabela 10 – Parcerias do GCP

Entidade	Benefícios
Agência Abreu	5% desconto sobre os produtos disponíveis
ACP	10% de desconto - na primeira anuidade de sócio; Isenção do pagamento da jóia no valor de 36€.
BPI	Descontos aplicados a Sócios com vencimento domiciliado no Banco BPI: <ul style="list-style-type: none"> • Conta Ordenado BPI Protocolo: Isenção de despesas de Manutenção; • Crédito Habitação BPI: Isenção do custo de avaliação, desde que a operação seja concretizada; • Crédito Pessoal BPI: Redução de 3,5% sobre a taxa de juro base em vigor no BPI; • BPI Automóvel: Redução de 0,25% sobre taxas em vigor no Banco; • Cartão BPI Gold: Isenção do pagamento da 1ª anuidade para todos os Titulares; • Cartão BPI: Isenção do pagamento da 1ª anuidade para o 1º Titular; • Cartão Visa Universo: Isenção do pagamento da 1ª anuidade para o 1º Titular.
Desporsano – Clínica do Desporto	25% desconto - na consulta de especialidade de Medicina Desportiva; 15% desconto - nas restantes consultas; 20% desconto - em todos os outros serviços; 50% desconto - em todos os serviços aos Sócios inscritos nos Programas Especiais, Clube da Corrida e aos atletas de Alta Competição.
Cemaudium – Escola e Loja de Música	10% desconto - mensalidades; 50% desconto - no valor da Inscrição
HPP – Hospital dos Lusíadas	15% desconto - Consulta de Atendimento Programadas e de atendimento Urgente; 17% desconto - Consulta Atendimento Programadas da especialidade cardiologia, endocrinologia e psicologia; 17% desconto - MCDT's solicitados no seguimento das consultas programadas de cardiologia, endocrinologia, psicologia e análises clínicas; 10% desconto - Tabela Geral dos restantes serviços. Condições não cumulativas com o benefício de qualquer outro Seguro de Saúde ou subsistema de saúde. Condições extensíveis aos familiares directos (Cônjuges, os Pais e os Filhos).
Life Beat	Redução de 20% no valor dos exames; Oferta de um voucher com 20% de desconto para a realização de iguais exames por parte dos cônjuges; Estacionamento gratuito num Parque de Estacionamento próximo das instalações do Life Beat.

Tabela 10 – Parcerias do GCP (Continuação)

Amadi – Surf School	10% desconto - em todos os packs de Aulas (excepto Aulas avançadas)
Glassdrive	20% desconto - na substituição e reparação de vidro, sobre o preço praticado ao público; Oferta aplicação produto AQUACONTROL sempre que o serviço realizado consista na substituição/montagem de um para-brisas; 10% desconto - na rede Glassdomus (substituição e reparação de vidros domésticos ou de empresas. Condições extensíveis aos familiares directos (Cônjuges, Pais e Filhos).
MGEN	Seguros de saúde mutualistas (maior mutualista Francesa) com condições únicas no mercado. A MGEN utiliza a Rede Clínica AdvanceCare. Planos Disponíveis: Vital 2014, Essencial 2014, Essencial+ 2014 e Protecção Total 2014 (são os mais económicos do mercado).
Médico dos Dentes	<u>Serviços Gratuitos:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Primeira consulta de diagnóstico com realização de ortopantomografia; • Acesso imediato a crédito simplificado (12 meses) em tratamentos dentários até 1.500€; • Acesso a crédito sem juros (até 48 meses) em tratamentos dentários até 15.000€ (sujeito a aprovação); • Sem exclusões de doenças graves; <u>Tratamentos Dentários Com Descontos:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Até 50% de desconto sobre o preço praticado ao público.
Kids and Teens – Clínica de Especialidades Pediátricas	Medicina Dentária Ortodontia Imuno-Alergologia Terapia da Fala Psicologia Infantil Aconselhamento Genético

Fonte: Informação recolhida do *site* GCP

Para uma boa análise de uma organização, é necessária uma análise de vários fatores, quer internos quer externos, sempre considerando o contexto em que este está inserido, pelo que se tornou imprescindível uma análise SWOT, apresentada na página seguinte.

Tabela 1 – Análise SWOT do Ginásio Clube Português

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Clube com muitos anos de história – Marca GCP; • Elevado número de sócios, incluindo sócios de longa data; • Clube com grandes parcerias; • Clube que apoia várias atividades relacionadas com a saúde, inclusive com a parceria com a Sociedade Portuguesa para o Estudo da Obesidade; • É um Clube com características “familiares” (atividades para todos); • Clube com boas instalações, tendo várias salas para a prática de várias modalidades (9 pisos, 17 ginásios, 6 campos de padel, 2 campos de ténis e 1 polidesportivo); • Clube com um vasto de leque de atividades desportivas e não desportivas; • Clube que alberga serviços complementares, através de parcerias, relacionadas com a saúde e bem-estar (como cabeleireiro, centro de estética, clube de saúde, Wellness Spa e bar/restaurante); • Possui uma equipa técnica com boa formação e experiência, sendo que o Clube apoia algumas formações; • Possui uma equipa coesa e “residente” (com vários anos no Ginásio); • Possui um espaço próprio para as crianças com monitor; • Possui parqueamento privado, com 202 lugares; • Balneários amplos para mulheres, homens e crianças; • Instalações apresentam sempre boas condições e níveis de limpeza; • Inclui nos seus serviços uma modalidade exclusiva para pessoas com deficiência; • Diversidade de atividades, não só desportivas, mas também educativas, como: aulas de música, inglês, francês, mandarim. • Clube com boa localização geográfica; • Projetos Externos: Gestão da Piscina de Campo de Ourique; Parcerias com outras entidades (Juntas de Freguesia, empresas privadas, etc); • Ginásio muito ativo (vários workshops, atividades anuais: TSF Runners, TSF Praia-a-Praia, SPEO, Seminário); • Equipamentos de boa qualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • A Piscina não é nas instalações do Ginásio; • Só uma pessoa a gerir a Piscina; • Áreas de permanência reduzida (espera de atletas); • Parque de estacionamento da Piscina utilizado pelo público geral.

Tabela 1 – Análise SWOT do Ginásio Clube Português (Continuação)

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de oferta de modalidades desportivas e atividades de ginásio num mesmo local; • Cooperação e protocolos com escolas e outras entidades; • Possibilidade de integração de novas modalidades; • Novo parque de estacionamento; • Inexistência de ginásios com a forte vertente familiar; • Novas modalidades nas áreas do <i>fitness</i> e piscinas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de concorrência de ginásios low-cost na zona; • Existência de ginásios que incluem piscina nas suas instalações; • Existência de ginásios com atividades semelhantes; • Concorrência com atividades inovadoras e diversificadas; • Concorrência com uso de sistemas tecnológicos inovadores.

Fonte: Análise documental do GCP e do meio envolvente

4.1 - Caracterização da Direção de Exercício e Saúde

A Direção de Exercício e Saúde situa-se na Sede do GCP, encontrando-se no Piso 1, no mesmo piso da receção. Esta Direção, como já foi referida anteriormente, tem como principal função a gestão de várias atividades, apresentadas no Diagrama 2, e, aliado a isso, atuam em vários espaços e com vários colaboradores. A Diretora Técnica responsável por essa gestão é a Professora Cristina Caetano, com a coadjuvação da Professora Marta Morais. Esta Direção conta com o contributo de 30 professores, sendo 24 no GCP, 5 da EDP Lisboa (sendo que 3 atuam também no GCP), e 4 da EDP Porto.

Diagrama 2 – Atividades geridas pela Direção de Exercício e Saúde



Fonte: Documentação do GCP

Para além da gestão nas instalações do GCP, existe ainda uma parceria com a EDP que conta com a gestão da DES sobre os ginásios que a empresa possui, em Lisboa e no Porto. Essa gestão conta com a gestão das instalações e dos recursos humanos.

Nas instalações do GCP, esta Direção inclui um total de 43 modalidades (tabela 12, tabela 13 e tabela 14), indicadas na página seguinte:

Tabela 11 – Aulas de Grupo

Aulas de Grupo		
Body Pump	Core/Stability	Pilates (I e II)
Aeróbica	Extreme Fitness	Pump Power/TRX
Alongamentos	Fitboxe	Step
Barra de Chão	Global Training	Step/Local
Bike	Keep Fit	TRX
Body Toning	Localizada	Yoga
Cardio Toning	Local Ball	Hatha Yoga
Condição Física	Local Power	Yoga - Zen
Core/Streching	Moderada	Zumba

Fonte: Elaborada a partir de informação recolhida no GCP

Tabela 12 – Aulas de Dança

Danças	
Dança Clássica Adultos	Hip Hop
Dança Contemporânea	Kizomba
Dança Jazz	Salsa
Danças de Salão	Sevilhanas
Flamenco	Tango Argentino

Fonte: Elaborada a partir de informação recolhida no GCP

Tabela 13 – Aulas de Desportos de Combate

Desportos de Combate	
Aikido	Jogo do Pau/Bastão
Capoeira	Judo (Manutenção)
Esgrima (Manutenção)	Karaté Shotokan

Fonte: Elaborada a partir de informação recolhida no GCP

Para além das modalidades referidas, a Direção oferece também serviços mais personalizados, que são definidos de acordo com as necessidades e objetivos dos utentes, tendo dois tipos de serviços: Treinos Personalizados, Programas Especiais e o Clube de Corrida.

Os Treinos Personalizados consistem na monitorização e acompanhamento individual do treinador para o cliente, sendo um trabalho altamente especializado e em consonância com os objetivos do mesmo. Estes treinos podem ser: Sala de Exercício, TRX, Yoga, Pilates (na sala TP Reformer) e Sports4All. Já os Programas Especiais constituem grupos de pessoas com algumas condições específicas e que têm o mesmo objetivo, sendo elas: Controlo e Gestão do Peso, Obesidade Infantil e Reabilitação Cardiovascular. Nestes Programas também as pessoas têm um acompanhamento e monitorização individuais, sendo igualmente seguidos pelo mesmo treinador. O Clube de Corrida trata-se de um serviço destinado a praticantes de corrida que queiram ter um maior acompanhamento e potenciar as suas competências (Anexo 5).

4.2 - Caracterização da Piscina Municipal de Campo de Ourique

A Piscina Municipal de Campo de Ourique localiza-se em Campo de Ourique, na Rua Correia Teles, localizando-se a 1,6 km da sede do GCP.

Partindo para uma análise da população residente no município de Lisboa constata-se que tem vindo a diminuir ao longo dos anos, sendo que no ano de 2009 era de 550.466 habitantes e em 2015 de 506.892 habitantes. Destes, e para o estudo em questão, é relevante verificar que a percentagem de jovens (com menos de 15 anos) aumentou de 12,6 para 14,9%, desde o ano 2009 a 2015, assim como a população de idosos (com 65 ou mais anos) que aumentou de 25,5 para 28,1%. Restando, assim, uma diminuição da população em idade ativa (dos 15 aos 64 anos) de 61,7 para 57%, de 2009 para 2015.

Se analisarmos os dados da freguesia onde se insere a Piscina – Freguesia de Campo de Ourique – existem 22.132 habitantes e 10.531 famílias (73% compostas de 1 a 2 pessoas, das quais 64% com filhos), sendo que 17% corresponde a famílias com pessoas com menos de 15 anos e 42% a famílias com pessoas de 65 ou mais anos.

Relativamente às instalações escolares, dados também importantes devido à criação de protocolos da Piscina com outras entidades, podemos contar com 188 estabelecimentos do 1º ciclo do ensino básico, sendo 46,8% de estabelecimentos públicos (em 2015).

Destes, 81 estabelecimentos têm o Programa de Apoio à Expressão e Educação Física Curricular do 1º Ciclo da Câmara Municipal de Lisboa das aulas de natação e 6 não incluem este Programa no currículo. Para a realização deste Programa a Câmara Municipal de Lisboa conta com o apoio de 16 piscinas, onde se inclui a Piscina Municipal de Campo de Ourique.

Como foi referido anteriormente, o GCP iniciou a sua exploração na gestão da Piscina em 2009, prolongando-se até à atualidade, onde sofreu várias alterações que resultaram num grande aumento de utentes (de 400 a 2000 utentes no primeiro ano). Nas instalações da Piscina podemos encontrar um parque de estacionamento privativo, um elevador, três balneários (um de crianças, um para as mulheres e um para os homens), um gabinete técnico, um bar e uma bancada. A Piscina é constituída por um Tanque de Competição e um Tanque de Aprendizagem, com as seguintes características:

Tabela 14 – Características da piscina

Designação	Comprimento / Largura	Profundidade	Número de pistas
Tanque de Competição (P25)	25m /12,5m	Entre 1,20 e 1,80m	6 pistas
Tanque de Aprendizagem (TA)	12,5m /8m	Entre 1,05 e 1,20m	3 pistas

Fonte: Elaborada a partir de informação recolhida no GCP

Esta funciona em todos os meses do ano, exceto em agosto, e outras restrições do horário, definidas pela PMCO, a seguir mencionado:

Tabela 15 – Horário de funcionamento da PMCO

Horário de funcionamento	
2ª a 6ª feira	07h30 às 21h30
Sábados	08h30 às 18h30
Domingos	08h30 às 13h30
Feriados	Encerrado

Fonte: Informação recolhida do *site* GCP

Nesta Piscina encontram-se várias atividades aquáticas, tais como Natação Pura por Níveis, Natação para Bebés (dos 6 aos 36 meses), Hidroginástica (Sénior, Power, Deep e para Pré e Pós-Parto), Hidroterapia, Intervenção Terapêutica e Reabilitação e PT's Natação para adultos, crianças e bebés. Na tabela 17 podemos encontrar o número de turmas existentes para cada nível e o espaço onde se realizam, de acordo com os quadros seguintes:

Tabela 16 – Aulas de manutenção da PMCO

Aulas de Manutenção	Espaço	Nº Turmas
Hidro Barriga	P25	1
Hidro Deep	P25	11
Hidro Power	P25	11
Hidro Sénior	P25 e TA	12
Hidro Terapia	TA	5
Total de turmas		40

Fonte: Elaborada a partir de informação recolhida no GCP

Tabela 17 – Nº de Aulas/Turmas de cada nível de natação – Época 2016/2017

Aulas de Natação	Níveis	Espaço	Nº de Turmas
Bebés (6 aos 36 meses)	BB (6/12 meses, 12/24 meses e 24/36 meses)	TA	26
AMA's	AMA 1 (3/4 anos)	TA	33
	AMA 2 (5/7 anos)	TA	35
	AMA 3 (7/13 anos)	P25 e TA	23
	AMA+13 (maiores de 13 anos)	P25 e TA	6
Nível 1	N1 (6/8 anos)	P25	16
	N1 (9/13 anos)	P25	20
	N1 +14 (maiores de 14 anos)	P25	9
Nível 2	N2 (9/13 anos)	P25	9
	N2 +14 (maiores de 14 anos)	P25	19

Tabela 17 – Nº de Aulas/Turmas de cada nível de natação – Época 2016/2017

(Continuação)

Nível 3/4	N3/4 (10/13 anos)	P25	5
	N3/4 +14 (maiores de 13 anos)	P25	10
Multinível +14 anos	Nível que engloba os vários níveis numa só aula	P25	3
Pré Competição		P25	2
Masters		P25	4
Total de Turmas			220

Fonte: Elaborada a partir de informação recolhida no GCP

Para além das aulas existentes, a PMCO organiza ainda outros eventos ao longo do ano, incluindo Festas de Aniversário e Cursos Intensivos, colaborando também nas Férias Desportivas. Não incluídas nestas atividades, estão as aulas destinadas ao 1º Ciclo, previstas no Programa da Câmara de Lisboa, as aulas destinadas ao Liceu Francês e outras aulas que têm acordo com a Piscina e com a Junta de Freguesia Campo de Ourique.

Relativamente à utilização livre, a PMCO dispõe de uma organização distinta por forma a satisfazer a atividade do utente na piscina, pelo que informa os utentes através do documento de condições da época que “No regime de Utilização Livre são estabelecidos 3 níveis, em função das capacidades dos utentes, podendo estar reservadas pistas diferenciadas, nos períodos estabelecidos para o efeito, sempre que possível. A Pista Lenta destina-se aos utentes que não nadam continuamente, enquanto a Pista Desportiva ou Rápida está direcionada para quem domina perfeitamente uma ou mais técnicas, nadando de uma forma contínua e sem paragens. A Pista Recreativa, destina-se à prática recreativa, ou seja, utilização por crianças com pais, e para a realização de exercícios “tipo Hidroginástica”, que não necessitam de um deslocamento na totalidade da pista. A Pista Recreativa só se encontra disponível quando existem 3 ou mais pistas”, sendo colocados nas pistas letreiros com a indicação de que tipo de pista se trata.

A Piscina Municipal de Campo de Ourique, desde 2009 até ao momento, teve dois Diretores Técnicos. De 2009 a 2012 a gestão da Piscina era realizada pelo Professor José Carlos Manaças.

Atualmente, a Piscina é gerida pelo Diretor Técnico Miguel Valério, que acompanhou o meu estágio da Piscina, iniciado em abril e com término em junho. É papel do Diretor Técnico zelar pela adequada utilização do equipamento desportivo, pelo seu funcionamento integral, assim como dos serviços e das atividades programadas, para além de fazer cumprir o Regulamento de Utilização.

A Piscina conta com uma equipa de colaboradores composta por 31 pessoas: 1 Diretor Técnico, 22 professores, 3 pessoas da Limpeza e Higiene, 1 pessoa da manutenção e 4 rececionistas.

A Piscina Municipal de Campo de Ourique tem como finalidade “o fomento e a prática desportiva na área das atividades aquáticas, nomeadamente a adaptação ao meio aquático (AMA), a aprendizagem, o aperfeiçoamento e competição de natação e de outras modalidades, bem como a hidroginástica, hidroterapia, ensino especial e outras atividades de lazer e de manutenção da condição física”.

Contexto Legal

Características do Tanque

Como já foi mencionado, a grande variedade de atividades do plano de água existente só é possível devido às condições que o próprio complexo dispõe. Este é composto por dois tanques, sendo um de competição e outro de aprendizagem. Estes têm de cumprir determinadas características legais:

Tanques de Competição: Têm que apresentar condições que permitam a realização de competições nas modalidades de natação: pólo aquático, natação pura, saltos para a água e sincronizada. Estas estão apresentadas em regulamentos da Federação Portuguesa de Natação (FPN) e da Federação Internacional de Natação Amadora (FINA). As profundidades são determinadas pelas modalidades praticáveis, mas as mínimas, em qualquer caso, serão de 1,0m.

Tanques de Aprendizagem: Profundidade máxima 1,50m

Profundidade até 1,10m em, pelo menos, 2/3 do tanque

Sendo a PMCO uma piscina solicitada para acolher vários eventos de competição de natação pura desenvolvidos em Lisboa, como é o caso das Olisipíadas, o seu Tanque de Competição terá de cumprir os requisitos referidos anteriormente, pelo que se verifica.

Localização e Implantação

Segundo a Diretiva CNQ (Conselho Nacional de Qualidade) N.º 23/93, para uma Piscina ter qualidade, não implica apenas que tenha uma boa infraestrutura, mas também uma boa localização, onde se deve verificar o cumprimento de determinados parâmetros relacionados com a qualidade do ar, água, sanitária e segurança.

Começando pela localização, importa saber se o complexo da piscina apresenta boas condições de exposição aos raios solares, de proteção contra ventos dominantes, de afastamento e de proteção relativamente a fontes de poluição atmosférica, hídrica e sonora. Deve igualmente possuir aptidão para que as soluções construtivas adotadas não se traduzam em impactos ambientais negativos.

Relativamente a estas questões, a Piscina Municipal de Campo de Ourique tem uma boa exposição aos raios solares, sendo um complexo que foi construído de forma a possuir uma boa luminosidade natural, nomeadamente com a existência de amplas janelas nos locais essenciais do edifício, sendo eles na receção e no cais das piscinas.

O mesmo documento, ainda acerca da localização, refere que deve estar afastado de corredores de linhas elétricas de alta tensão, de linhas férreas, de autoestradas e vias de tráfego intenso, e de quaisquer infraestruturas que possam, de alguma forma, traduzir-se em situações de risco para a segurança no acesso e na utilização dos equipamentos. A PMCO encontra-se a 3 km das linhas férreas e a 2 km de uma autoestrada (A5) e vias de tráfego intenso (IP7), sendo situado numa zona de habitação sem grande tráfego.

Os locais para implantação de piscinas devem estar racionalmente integrados em espaços urbanizados, com boas condições de acessibilidade, próximos de escolas e de zonas residenciais e, preferencialmente, complementares de outros espaços públicos de

lazer e de desporto existentes no território. A PMCO está situada numa zona residencial de Campo de Ourique, a poucos metros de duas escolas e a 1,6 km da Sede do GCP. Esta Piscina encontra-se relativamente perto de um centro comercial – o Amoreiras Shopping, que se localiza a 1,3 km, mas também do comércio local. Como tal, existem vários autocarros que circulam perto da Piscina, nomeadamente a carris 712 e 742 a 90m, a carris 774 a 100m e a carris 701 a 300m, tornando-se bastante acessível e bem localizada.

Para além desses aspetos, o local deve ainda garantir condições de comunicação e de fácil acesso aos meios de socorro e de emergência, verificando-se na PMCO.

Conceção e organização funcional

As piscinas devem conceber-se de forma a que as diferentes zonas espaciais que as integram, se reportam pelas seguintes zonas:

- Zona de banho ou zona de cais: constituída pelos tanques de natação, pela plataforma ou área de cais que se desenvolve contígua e perimetralmente aos tanques, e pelas eventuais zonas de solário e repouso. Estas zonas devem ter pavimentos antiderrapantes e de comprovada qualidade higiénica.
- Zona de serviços anexos: que compreende os locais dos vestiários, balneários e sanitários para os banhistas, locais para os vigilantes, monitores técnicos e pessoal encarregado da manutenção e administração, locais de primeiros socorros, e os locais de guarda-roupa e de arrecadação de material de animação e de treino.
- Zona de serviços técnicos, que inclui os espaços e as instalações para o tratamento da água, aquecimento de águas e climatização, instalações elétricas e de difusão sonora, instalações de combate a incêndios e, de um modo geral, todos os locais indispensáveis para a condução das instalações técnicas.
- Zona de serviços complementares ou zona de público, que compreenderá todos os espaços e serviços independentes dos circuitos dos banhistas e acessíveis ao público espetador e visitantes não-banhistas, incluindo os eventuais locais reservados para a comunicação social, áreas de bares e restaurantes, salas de reuniões e de jogos, e outros

espaços complementares de animação e recreação acessórios da natureza funcional das piscinas.

Segundo a Diretiva, “a conceção e a organização funcional das piscinas deverá ser tal que nenhum banhista possa aceder ao cais ou zona de banho, sem prévia passagem pelo bloco de serviços anexos que incluirá locais de vestiário e troca de roupa, instalações sanitárias e balneários equipados com chuveiros de uso obrigatório.”

Nos locais de comunicação dos balneários com a zona de banho ou cais das piscinas, e em todos os outros locais que lhe dêem acesso, deverão ser previstos lava-pés alimentado por água corrente e desinfetada, concebidos e dimensionados para tornar inevitável o seu atravessamento. Este lava-pés deverá ser esvaziado pelo menos diariamente.

De acordo com a PMCO, e em consonância com a Diretiva, os locais de acesso ao cais das piscinas a partir dos balneários, situam-se na proximidade das zonas de menor profundidade dos tanques e do lado dos tanques de aprendizagem.

Relativamente à acessibilidade a pessoas com deficiência motora, a PMCO permite o seu acesso facilitado, sendo que as dimensões e a distribuição do lava-pés e circulações se encontram adequadas para a sua circulação.

Todo o piso do cais da piscina é de pavimento antiderrapante e de comprovada qualidade higiénica, sendo que diariamente é feita uma lavagem ao mesmo.

Legislação Nadador Salvador

Segundo a Portaria nº 168/2016 de 16 de junho, define no artigo 3º referente às “Definições”, no ponto d), que a “«Piscina de uso público» todas as piscinas de acesso público, condicionado ou não, a título gratuito ou oneroso, disponibilizadas como valência autónoma ou como parte de outra ou outras valências ou serviços, independentemente do fim a que se destinam, excetuando as piscinas dos empreendimentos turísticos, quando utilizadas exclusivamente pelos seus hóspedes, e as destinadas exclusivamente ao alto rendimento desportivo, à formação e competição e

aos tratamentos de saúde, beleza e bem-estar, bem como as piscinas com o plano de água inferior a 100 m²”. Sendo a PMCO uma piscina que se destina exclusivamente a atividades de formação e bem-estar, este documento não se estende à Piscina no que se refere à obrigatoriedade de nadador salvador. No entanto, o mesmo documento refere que “nos casos das piscinas de uso público destinadas exclusivamente ao alto rendimento desportivo, à formação e competição, e nas piscinas dos empreendimentos turísticos, quando utilizadas exclusivamente pelos seus hóspedes, passa a ser facultativa a presença dos nadadores-salvadores, mas mantendo a necessidade da presença de um vigilante”. Segundo o artigo 10º, referente aos “Concessionários”, indica que “Aos concessionários, no âmbito da assistência a banhistas, impõem-se as seguintes obrigações: a) Garantir os meios definidos de modo a assegurar o dispositivo de assistência a banhistas nos espaços concessionados destinados a banhistas no período da época balnear; b) Possuir os materiais e equipamentos estabelecidos, em condição adequada de utilização, destinados à informação, apoio, vigilância, segurança, socorro e salvamento prestado a banhistas; c) Colaborar com as entidades intervenientes na garantia da segurança e assistência a banhistas”.

A PMCO encontra-se dentro do quadro normativo, pelo que assegura sempre a presença de um vigilante e possui no cais um dispositivo proposto no documento, nomeadamente o “Posto de Piscina”, apresentado como Figura II do artigo 3º, referente ao “Aditamento à Portaria nº 311/2015, de 28 de setembro”.

5 – Apresentação de Resultados

5.1 – Análise estatística das atividades da Direção de Exercício e Saúde

Através da análise dos dados disponíveis referente à taxa de marcações de sessões da Sala de Exercício, foi possível constatar que não existem grandes diferenças quando se comparam as três épocas desportivas - 2013/2014, 2014/2015 e 2015/2016, tendo 92%, 87% e 91% de marcações possíveis nos anos 2013, 2014 e 2015, respetivamente. Já as percentagens referentes ao número de sessões realizadas podemos notar um ligeiro aumento, tendo tido 75%, 80% e 81% das marcações realizadas nos anos 2013, 2014 e 2015, respetivamente.

Tabela 18 – Agenda da Sala de exercício nas diferentes épocas

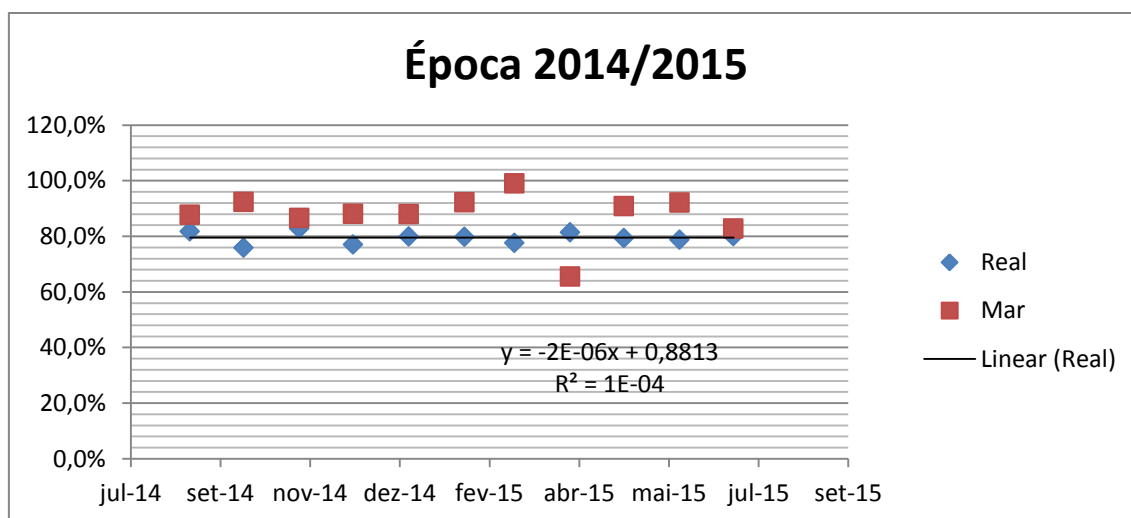
Época Desportiva	Marcações possíveis	Marcações	%	Realizadas	%
2013/2014	8519	7797	92%	5836	75%
2014/2015	9617	8366	87%	6647	80%
2015/2016	9030	8220	91%	6659	81%

Fonte: Elaborada a partir de informação recolhida no G.C.P.

Considerando as épocas desportivas de 2014/2015 e 2015/2016 foi solicitado pela responsável da Direção que realizasse uma análise referente aos horários e as percentagens de marcações efetuadas e as marcações realizadas, tendo resultado a informação que a seguir se apresenta:

- Durante a época de 2014/2015, a taxa de marcações variou entre os 65 e 99% e a taxa de realizadas entre os 76 e 87%, não se observando muita variação. Os meses onde se verificou uma menor discrepância foram: setembro, novembro e julho (<6%), seguido de janeiro (≈10%);

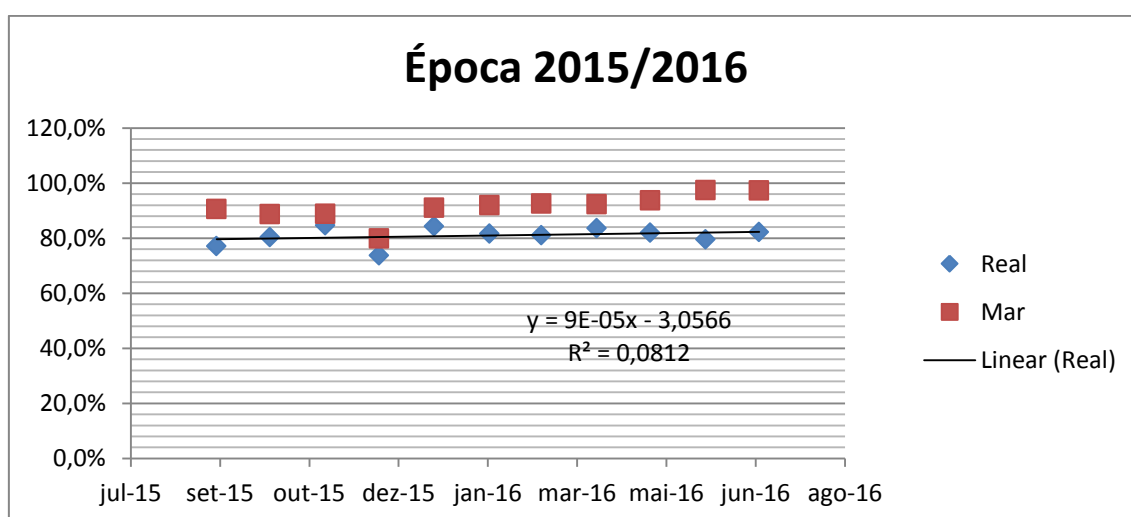
Gráfico 1 – Taxa de Marcações/Reais da S.E. na Época 2014/2015



Fonte: Elaborado a partir de informação recolhida no GCP

- Durante a época de 2015/2016, a taxa de marcações variou entre os 80 e 97% e a taxa de realizadas entre os 73 e 88%. Os meses onde se verificou uma menor discrepância foram: novembro e dezembro ($\approx 5\%$), seguido de janeiro ($\approx 7\%$);

Gráfico 2 – Taxa de Marcações/Reais da S.E. na Época 2015/2016



Fonte: Elaborado a partir de informação recolhida no GCP

- Após a análise dos vários meses e em ambas as épocas (Anexos 16, 17 e 18), verificou-se que existe maior taxa de realização das marcações no último horário, às 21h. Verificou-se também que em novembro há menor discrepância, com percentagem de realizadas semelhantes ($\approx 80\%$) e a percentagem de realizadas ao longo dos meses é semelhante ($\approx 80\%$).

Ao realizar a análise das mesmas componentes para a SAAT, não se constatou igualmente grandes diferenças no número de marcações e as avaliações realizadas nas três épocas analisadas. O que foi notório é que as marcações têm vindo a aumentar com o decorrer das épocas, tendo como percentagens 88%, 90% e 93% nas épocas 2013/2014, 2014/2015 e 2015/2016, respetivamente. Já as percentagens referentes ao número de avaliações realizadas podemos notar um ligeiro aumento, tendo registado 75%, 81% e 81% das marcações realizadas nos anos 2013, 2014 e 2015, respetivamente.

Tabela 19 – Agenda da SAAT nas diferentes épocas

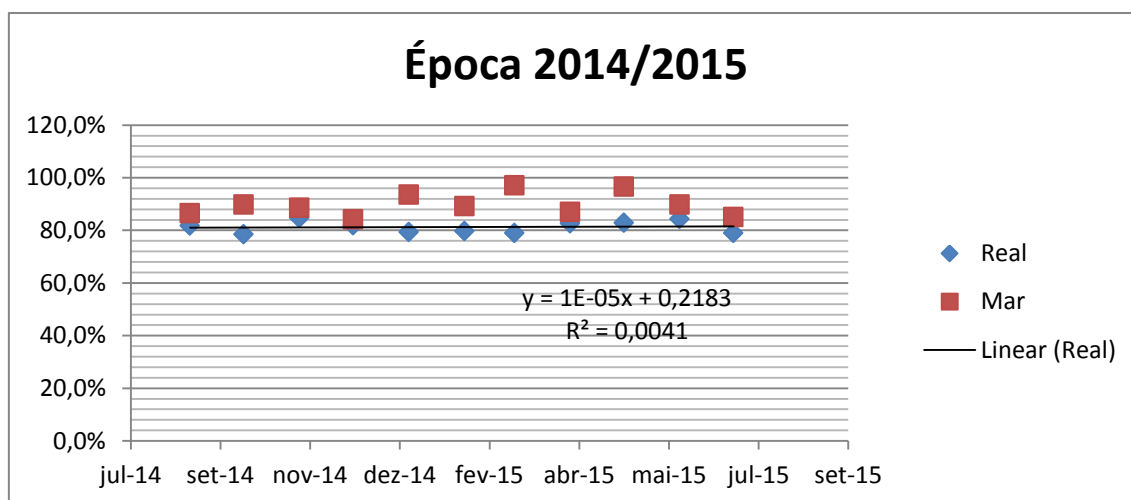
Época Desportiva	Marcações possíveis	Marcações	%	Realizadas	%
2013/2014	2827	2499	88%	1872	75%
2014/2015	2862	2579	90%	2097	81%
2015/2016	2732	2531	93%	2048	81%

Fonte: Elaborada a partir de informação recolhida no GCP

Considerando as épocas 2014/2015 e 2015/2016, foi igualmente solicitado a análise referente aos horários e as percentagens de marcações efetuadas e as marcações realizadas (Anexos 13, 14 e 15), apresentando os seguintes resultados:

- Durante a época de 2014/2015, a taxa de marcações registou uma variação entre 84 e 97% e a taxa de avaliações realizadas entre 78 e 84%. Os meses onde se verificou uma menor discrepância foram: setembro, novembro, dezembro, abril, junho e julho (entre os 5 e 10%);

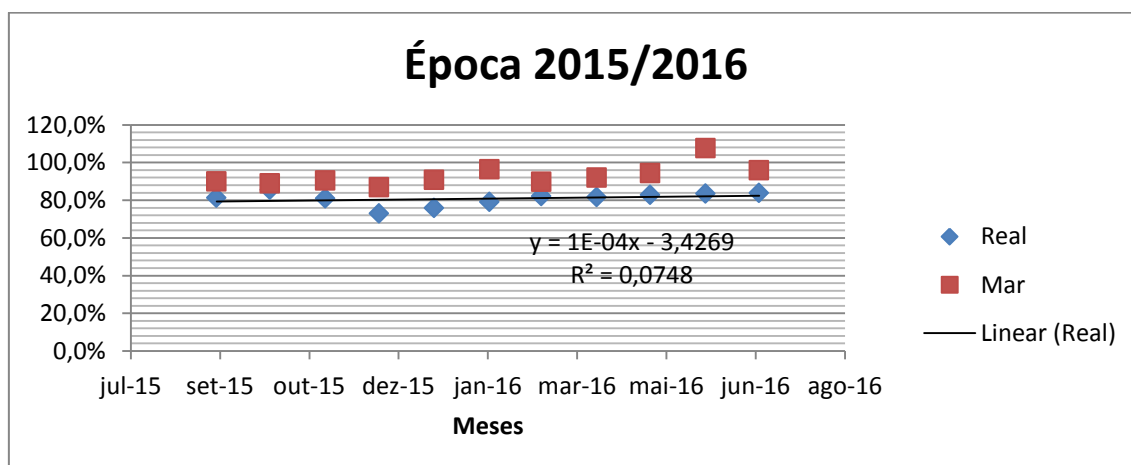
Gráfico 3 – Taxa de Marcação/Reais da SAAT na Época 2014/2015



Fonte: Elaborado a partir de informação recolhida no GCP

- Durante a época de 2015/2016, a taxa de marcações registou uma variação entre 86 e 107% e a taxa de avaliações realizadas entre 72 e 85%. Verificou-se uma menor discrepância nos meses: setembro, outubro, novembro e março. Constatou-se, ainda, que a percentagem de realizadas vai aumentando a partir de dezembro;

Gráfico 4 – Taxa de Marcação/Reais da SAAT na Época 2014/2015

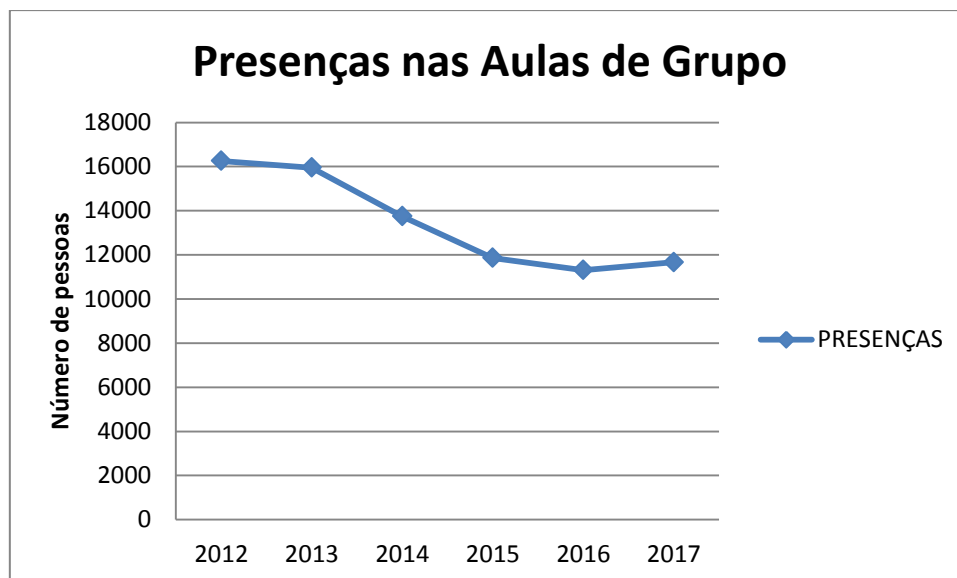


Fonte: Elaborado a partir de informação recolhida no GCP

- Em ambas as épocas, verificou-se que existem nos meses de setembro e novembro uma menor discrepância entre a percentagem de marcações com a percentagem de realizadas. Constatou-se ainda que a percentagem de realizadas, ao longo dos meses, foi semelhante ($\approx 80\%$) e que os valores das avaliações realizadas foram semelhantes nas duas épocas ($\approx 80\%$).

Relativamente às Aulas de Grupo, foi analisada a taxa de presenças das mesmas desde a Época 2011/2012 até à Época 2015/2016. Nessa análise foram considerados os vários blocos de dias das aulas, nomeadamente 2^a/4^a/6^a feiras, 3^a/5^a feiras e sábados (Anexos 7, 8 e 9).

Gráfico 5 – Taxa de presenças das Aulas de Grupo no mês de janeiro dos vários anos



Fonte: Elaborado a partir de informação recolhida no GCP

Considerando a análise do gráfico 5 e do quadro dos blocos de aulas existentes (Anexo 6), é possível verificar que houve uma quebra gradual a partir do ano 2013 em todos os blocos de aulas e, conseqüentemente, no total. A partir de 2015 notou-se um *steady-state* no número de presenças nas aulas de grupo.

Por fim, foi também solicitado ao longo do estágio que se atualizasse mensalmente o número de pessoas inscritas em cada Programa Especial: Programa de Gestão e

Controlo de Peso, Programa de Obesidade Infantil e Programa de Reabilitação Cardíaca, e ainda no Clube da Corrida. Nesta tarefa foram contabilizados e atualizados os documentos relativos ao Programa e a cada participante.

Tabela 20 - Número de inscritos dos Programas Especiais e Clube de Corrida

Data	PGCPeso		POInfantil	PRCardíaca		CCorrida		Total
	Ativo	Pendente		Ativo	Pendente	SDD	Anuidade	
10/fev	58	1	9	26	0	5	4	103
10/mar	65	0	9	22	0	7	5	108
10/abr	59	2	11	20	1	7	5	105
10/mai	64	0	10	18	0	7	6	105

Fonte: Elaborada a partir de informação recolhida no GCP

Após a análise da tabela podemos afirmar que o número de inscritos ao longo dos meses do ano 2017 assinalados manteve-se. No entanto, surgira um maior número de pessoas inscritas no Programa de Gestão e Controlo do Peso e uma diminuição do número de pessoas inscritas no Programa de Reabilitação Cardíaca.

5.2 - Análise das entrevistas

Após a análise das duas entrevistas aos Diretores Técnicos da PMCO desde que é gerida pelo GCP, constatou-se que ambos ambicionavam aumentar o número de utentes na Piscina, sendo considerada pelo diretor técnico atual como um desafio devido ao *steady-state* que se tem notado nos últimos anos. O diretor que tomou posse no início da gestão pelo GCP adiantou ainda que tinha como objetivo expandir a marca para fora das suas instalações e dar visibilidade ao Clube. A estratégia usada para cumprir esses mesmos objetivos foi manter uma relação direta com o Diretor Executivo do Clube, alinhando as suas decisões e as suas ideias.

Dada a fraca adesão de pessoas à Piscina antes de 2009, o primeiro director técnico optou por ter um período de observação do funcionamento da Piscina antes da tomada

de posse (durando 3 meses), onde procurou saber quais as áreas em que era necessário melhorar uma vez que a Piscina tinha muito potencial pelas suas condições (instalações e parque de estacionamento) e pela grande população em seu redor. Através dessa observação, as suas prioridades aquando da tomada de posse foram potencializar mais o plano de água e, sobretudo, ter uma equipa competente que estivesse em consonância com os valores e identidade do GCP. A criação de um bom ambiente laboral foi feito através de uma ação de *team building* onde deu oportunidade dos novos professores conhecerem mais acerca da essência do GCP, nas suas instalações. Foi também realçado como fundamental a equipa da receção e a manutenção, sendo apontados como fatores que influenciam a experiência dos utentes na piscina, como ter uma receção que transmita simpatia e ter as instalações cuidadas e prontas para a utilização, proporcionando um ambiente agradável.

Ambos os diretores técnicos referiram que as grandes preocupações relativas às mudanças tiveram como base a opinião de todos os agentes envolventes, como professores, receção e utentes, pelo que referiram que tiveram a preocupação de manter o processo participado. Uma das formas usadas para a identificação dos problemas, para além da comunicação direta e pessoal com os intervenientes, foram os questionários de final de época do primeiro ano de gestão do GCP que foram realizados para os utentes. Também o livro de reclamações e propostas apresentadas pelos professores e elementos da receção, foram fatores essenciais para desenvolver estratégias de melhoria de funcionamento. O segundo diretor técnico apresentou alguns exemplos de mudanças realizadas através das necessidades:

- “(...) *uma opção já de mudança de uma época para outra, não é, portanto, não foi quando eu entrei, foi já uma decisão estratégica tomada à posteriori foi abolir este AMA 1+ e aproveitar, como nós na verdade não ao nível do tanque de aprendizagem, conseguimos ter quatro níveis diferentes a decorrer em simultâneo, normalmente é AMA 1, AMA 2, AMA 3 e, em alguns horários, a tal AMA 1+, o que nós fizemos foi de forma alternada, (...), em alguns horários, ter duas turmas de AMA 1, noutros horários duas turmas de AMA 2, o que nos permite que nesses horários em particular, quando eu tenho duas turmas do mesmo nível os Professores possam-se juntar, avaliar o grupo na*

totalidade e fazer aqui uma subdivisão, embora estejam enquadrados dentro do mesmo nível, são níveis que podem competências ligeiramente diferentes, para não haver um atraso. Com isto o que é que aconteceu, permitiu-nos que as turmas estivessem mais cheias e tivéssemos mais crianças, ou seja, conseguimos dar resposta a mais crianças. Esta, por exemplo, foi uma mudança que aconteceu com o passar do tempo e que permitiu, cá está, maximizar ou melhorar e termos mais crianças, não é.”;

- *(...) ao domingo só tínhamos aulas a decorrer das 9h (...), ou era até às 10h30 ou era até às 11h30, porque utilizávamos o resto da manhã para fazer festas de aniversário. (...) O que é que acontece, numa análise direta e puramente contabilística, não é, ou seja, uma festa de aniversário rendia-nos qualquer coisa como 175 euros e ocupava um período ainda grande de horário, não é, ou seja, uma mancha que nós estando a funcionar normalmente até às 13h, perdíamos aqui uma grande oportunidade de negócio. Optámos, por exemplo, por deixar de ter essas festas da parte da manhã e essa, e isso permitiu-nos criar mais, sei lá, quatro ou cinco ou seis aulas diferentes, quer dizer se multiplicarmos 13,58, que é o valor da mensalidade por pessoa, vezes 10 vezes 6 ou 7 aulas, na verdade, quer dizer, esta é uma mudança que veio criar, ou seja, sendo que, no que diz respeito ao fim de semana, efetivamente, é algo que nós sentimos uma grande, grande procura. Portanto, isto é só mais uma, um exemplo de mudanças que surgiram e que permitiram rentabilizar um bocadinho melhor.”;*
- *(...) quando eu cheguei cá, embora existissem mails e houvesse comunicação via mail, o mail não era assim tão explorado, ou seja, uma das primeiras preocupações que eu tive foi que todas as colaboradoras tivessem o e-mail do Clube ativo e funcional e a ser utilizado de forma regular, e havia muitas coisas que não eram feitas e que ao longo do tempo fomos conseguindo realizar. Dou um exemplo, por exemplo, hoje em dia quando uma pessoa se inscreve automaticamente a pessoa que faz essa inscrição envia e-mail para o Professor da turma (...) Isso permite, como é óbvio, ter uma perceção diferente. Quando existe uma*

desistência, em vez de simplesmente a criança desaparecer da lista do Professor, quando a desistência é feita em balcão, automaticamente sai um e-mail para o Professor a informar que a criança fez uma desistência e, portanto, assim o Professor tem a noção que aquela criança deixará de voltar. No que diz respeito a um quadro que também é muito recorrente que é a situação das hidroginásticas, em que nós, quando eu cheguei cá havia alguma dificuldade em saber se a pessoa deveria integrar um horário ou não, pela sua complexidade, pela intensidade da aula ou afins, criámos aqui uma obrigação de todas as pessoas tenham sempre que fazer primeiro uma experiência antes de tomar uma decisão de fazer uma inscrição e também essa informação sempre que acontece, ou seja, só permitimos que a inscrição seja, que a experiência só seja feita em aulas em que há vagas para a pessoa se inscrever e, automaticamente, quando é feita esta programação sai um e-mail da receção para o Professor que irá receber a pessoa na sua aula de experiência,(...)".

Relativamente às barreiras que cada um encontrou na sua gestão da Piscina, foram expostas duas realidades que acabaram por coincidir: a grande barreira são as pessoas. O primeiro diretor técnico afirma que o passado recente era uma barreira pela imagem que as pessoas tinham da Piscina (resolução de problemas demorado e fraca receção) e as taxas municipais. Como tal, a sua estratégia foi “usar” a marca GCP e expandir a sua imagem, através de uma boa equipa técnica, receção, manutenção e bom plano de água, e para contornar a questão das taxas municipais criou outras alternativas: Treinos Personalizados, Festas de Aniversário e Cursos Intensivos. Já o segundo diretor técnico refere que “tudo” é uma barreira, sobretudo as pessoas, pois são a razão pela qual existem mudanças de melhoramento do processo. Como tal, a sua estratégia foi tornar um processo participado, de partilha de opiniões, de forma a ir de encontro com as suas necessidades.

Ao longo dos anos os diretores foram sentindo necessidade de fazer alterações nos processos para permitir um melhor funcionamento, tendo por base um processo participativo, como já foi referido anteriormente. Essas alterações surgiram, também, de uma constante autoavaliação do plano de água, analisar a satisfação dos utentes, com os

novos projetos, com o aumento da contratualização com entidades e colégios nos períodos menos fortes do plano de água, através da análise dos técnicos e da receção. Mas, para além dessas mudanças, foram também realizadas alterações físicas nas instalações:

- “(...) até julho de 2016, todos os anos tínhamos uma taxa elevada de quedas ao nível da passagem da rampa do lava pés da zona do balneário feminino para o balneário masculino. A situação estava devidamente identificada, já tínhamos feito quatro ou cinco alterações físicas, ou seja, que alterámos o sensor que fazia disparar a água, alterámos e colocámos um tapete antiderrapante na zona de passagem, colocámos mais corrimões para que as pessoas pudessem-se agarrar ao mesmo equipamento, mas a verdade é que nenhuma destas estratégias aboliu as quedas, sendo que as quedas que ocorriam naquela zona eram de grande gravidade, (...) Nessa zona, finalmente, no ano passado conseguimos fazer uma mudança física, ou seja, reduzimos a inclinação da rampa e colocámos uma estrutura muito mais, mais abrasiva, ou seja, com muito menos risco de deslize, e a verdade é que um ano se passa, estamos neste momento a fazer um ano ao qual essa obra foi feita e não houve uma única queda nessa zona. Portanto, isto são, ou seja, mais uma vez vamos tentando criar mudanças para combater problemas que foram acontecendo e até conseguimos, efetivamente, uma solução que seja, este será o caso ideal que é, de uma vez por todas, deixar de haver quedas, sim.”;
- (...) nesta instalação à nossa chegada, portanto desde 2009, é que é uma piscina em que apenas tem, tinha dois balneários para utentes, um balneário masculino e um balneário feminino. Sempre que estas, tínhamos crianças que eram acompanhadas por adultos do sexo oposto, portanto, meninas que eram acompanhadas por pais ou por avós, ou vice-versa, as crianças tinham que ir para o balneário de um adulto, (...) Portanto, esse foi sempre o problema que nós detetámos, em cada um dos balneários criámos uma zona um bocadinho mais recatada embora dentro do balneário e, na verdade, sendo com a necessidade das crianças terem que atravessar a totalidade do balneário, sendo que a

zona do duche é uma zona comum embora com alvéolos, se assim podemos considerar, com portas ou cortinas, contudo os adultos muitas vezes estão-se a vestir e a despir e a tomar banho de forma natural o que é normal numa instalação destas, não é. Portanto, uma das coisas que surgiu e surgiu aqui até com um projeto que estava a decorrer ao nível da Piscina numa coorganização entre a Câmara, Junta e Ginásio Clube Português, nós alertámos na altura para os responsáveis da Câmara, que eram responsáveis, que vieram acompanhar este projeto, alertámos para este problema em concreto e demos algumas soluções, sendo que uma das soluções foi aquela que acabou por mais tarde vir a acontecer nesta piscina em particular, que foi a conversão de um balneário que existia para Professores num balneário para crianças que são acompanhados por adultos do sexo oposto, criando nós, numa outra zona que não era acessível a utentes, um novo balneário então para os Professores.”.

Quando questionados acerca dos pontos fortes e menos fortes da gestão realizada, houve duas perspetivas. O primeiro diretor técnico referiu que a equipa técnica era o grande forte da Piscina, juntamente com a receção e manutenção, aliadas à marca GCP referiu ainda:

“(...) O plano de água, sempre ajustado quase que eu diria, às vezes, ao minuto porque nós tínhamos, por vezes, classes escondidas que possibilitámos abri-las imediatamente quando estávamos a ter classes esgotadas, ou seja, no fundo que a nossa oferta fosse correspondente à procura. Correções de classes que não estavam a funcionar porque não resultaram ou porque eram as idades, ou porque era o horário não era adequado, ou também, às vezes, o professor que não era o professor mais adequado para aquele nível ou aquela modalidade, não é. Outro ponto forte foi a dinâmica que se imprimiu naquele ginásio, naquela piscina, que tem a ver com, praticamente, de 15 em 15 dias havia atividades ao fim de semana. No fundo, um pouco o espírito daquilo que é o Clube.”

Já o segundo diretor técnico referiu que a comunicação era o ponto mais forte da gestão da Piscina.

No entanto, relativamente aos pontos menos fortes da gestão da Piscina, foi enunciada pelo primeiro diretor a gestão do parque de estacionamento, sendo que não existe um sistema que permita o uso exclusivo para utentes e as taxas municipais, mas foi também referido pelo segundo diretor que *“assenta prioritariamente sobre mim para fazer um bocadinho de tudo, ou seja, a comunicação com a Câmara, a comunicação com a Junta, a comunicação com o Ginásio Clube Português, o gerir professores, o gerir a receção, o gerir o pessoal da limpeza, o fornecimento de produtos, a aquisição de novos materiais pedagógicos, tudo isto, ao fim ao cabo, é feito por uma só pessoa, não é. E quando isso acontece, é natural que haja coisas que fiquem para trás.”*

Em relação a essa dificuldade, o mesmo diretor indica que *“(...) temos vindo a perder inclusive participações da Câmara e da Junta e nos têm obrigado inclusive a aumentar alguns descontos, situação que nos leva àquele menor input financeiro ao longo do tempo, não é. Estas situações obrigam-nos a ter uma estrutura muito, muito afinada, ou seja, não nos permite ter aquilo que é o ideal de ter sub responsáveis de, dos professores, da manutenção, da receção, para permitir que haja uma gestão mais eficaz, obrigando aqui a um esforço muito grande para que tudo funcione bem, (...)”*. Como ferramenta para melhorar este aspeto, optou por criar estratégias de organização que engloba a participação de outros elementos, através da criação de documentos. Ainda assim, relatou que:

“(...) eu tenho na verdade uma sorte grande, é que o Professor Carlos Manaças concentrou-se muito, muito na equipa quando esteve cá na fase inicial e em criar uma dinâmica própria.”

Quanto à preocupação de inovação, o primeiro diretor técnico concentrou-se em dinamizar a Piscina através da realização de atividades de 15 em 15 dias e potenciou a oferta para a satisfação das necessidades e da procura, com natação para bebés, natação para crianças, hidroginástica, hidro sénior, Treinos Personalizados e utilização livre. Relativamente a novas modalidades, ainda tentou dinamizar a Hidro Bike para a Piscina mas a rentabilidade não se justificava. O segundo diretor técnico afirmou que não houve necessidade de inovação com o objetivo de atrair novos utentes pela taxa de ocupação e listas de espera existentes. Para este, a inovação não ocorreu no âmbito das aulas mas sim naquilo que poderiam ser os serviços complementares e que têm permitido fazer

outros encaixes financeiros para além das aulas, também com ações de inovação de processo, como por exemplo:

- “(...) realizávamos algumas sessões que chamamos de treinos individuais, prioritariamente com adultos, no entanto, eu desenvolvi um conjunto de pacotes e de situações de treinos individuais com bebés, com crianças, com adultos no âmbito da atividade física não só da natação, e criámos uma preocupação de comunicar mais às pessoas e de utilizar inclusivamente este tipo de solução como estratégias para problemas que nos aconteciam no dia a dia, como, por exemplo, crianças que tinham pânico da água e que ao entrarem nas aulas estavam sempre a chorar. Ok, esta é uma solução para tentar quebrar essas barreiras iniciais.”;
- “(...) um bom exemplo de inovação que foi criada neste período, que é o conceito das férias e dos cursos e que na altura em que eu entrei eram duas coisas totalmente independentes, ou seja, quem fazia férias desportivas apenas podia fazer férias desportivas, quem fazia cursos intensivos apenas fazia cursos intensivos de natação. Por sentirmos que havia de alguma forma pessoas que queriam fazer os cursos intensivos, mas depois não, e as mesmas decorrem normalmente de segunda a sexta-feira, das 9h30 às 11h30 da manhã mas depois não tinham como vir buscar a crianças às 11h30 e levar para outro sítio qualquer, ou não tinham onde deixar a criança da parte da tarde, e, portanto, muitas das vezes optavam só por fazer as férias desportivas porque não tinham forma de vir trazer a criança e da criança ser acompanhada. Portanto, isso foi uma proposta feita por mim na altura e trabalhou-se e criou-se esta, esta simbiose, ao fim ao cabo, entre estes dois projetos que permitiu, ao fim ao cabo, crianças que, realmente os pais não tinham onde os deixar o dia inteiro, pudessem estar connosco nos cursos intensivos da parte da manhã e depois na verdade serem transportados para a Sede, almoçarem e terem atividades depois no âmbito desportivo, na Sede, durante a tarde e os pais irem buscá-los ao fim do dia. Portanto, foi uma mudança que foi, parece que uma coisa simples, mas que demorou algum tempo e criou uma melhoria significativa”.

- “(...) *Mais uma vez, a intenção de dinamizar, dar ênfase, comunicar corretamente, ou seja, inovar um bocadinho na forma de chegar às pessoas (...)*”.

Por fim, ambos os diretores técnicos afirmaram que a Piscina se encontrava articulada com a Sede do GCP. Numa fase inicial da gestão do GCP, houve uma forte divulgação da Piscina na zona circundante ao Clube e na própria Piscina. Relativamente à ligação das duas instalações por parte dos sócios/utentes, foram realizadas atividades para levar a conhecer a Piscina aos sócios/utentes da Sede do Clube, nomeadamente o Triatlo e as Noites Dançantes, pelo que estes teriam direito a fazer utilização livre da Piscina nos horários estabelecidos para tal. No que diz respeito à articulação interna existente entre as duas instalações, a Direção tem sempre a preocupação de ter mais respostas e de chegar mais longe, pelo que todas as decisões são sempre partilhadas com a Direção do Clube e com o Diretor Geral, sendo uma ligação direta. Já a questão da equipa e dos apoios provenientes do GCP na Piscina:

“(...) o próprio Ginásio desenvolveu esta parceria da Câmara e com a Junta e, também, a forma de gestão que é feita aqui com poucos recursos, entre outras, só é possível porque tem na sua retaguarda uma equipa gigantesca, não é, ou seja, hoje em dia, primeiro as minhas decisões são sempre também colaboradas com a Direção do Clube e com o Diretor Geral, situação que obriga a uma relação direta, não é. Para além disso, quando nós temos problemas informáticos, o nosso informático, que está na Sede, é ele que vem resolver os problemas, (...) Quando falamos no âmbito da imagem, quando precisamos de uma nova imagem, de um novo cartaz, não somos nós que fazemos, ou seja, temos uma equipa que já está previamente, que existe na Sede, portanto, é transitado para a Sede esse pedido e é aí que é feito todo o processo e depois vem para cima. Portanto, algum processo de compras é feito também pela Sede, por uma estrutura que já existe, portanto, há uma grande relação entre a Sede e a Piscina. Portanto, a Piscina na verdade não está, de todo, isolada.”

“(...) embora com estrutura reduzida suportamos imenso ao nível da Sede, um exemplo simples, se eu tiver um funcionário da limpeza que vai de férias ou que falhe por doença, é à Sede que eu recorro para me apoiar e ter uma solução para substituir essa pessoa, não é. Portanto, a Sede está sempre presente, o Ginásio em si está sempre presente e ajuda imenso em tudo aquilo que fazemos e, na verdade, também o caminho

que tomamos, tomamos porque alguém do Ginásio nos ajuda a encaminhar nesse sentido.”.

Em resumo, apresenta-se de seguida uma tabela:

Tabela 21 – Quadro resumo das entrevistas

Temas	Primeiro Diretor Técnico	Segundo Diretor Técnico
Objetivos gerais e Estratégias	<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumentar o número de utentes na Piscina; - Aumentar a visibilidade do GCP <p>Estratégias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estar alinhado com a Direção; - Fazer um plano de organização; - Criar um cronograma para a época 2009/2010. 	<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dar continuidade ao trabalho realizado (fidelizar os utentes) <p>Estratégias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estar alinhado com a Direção; - Mudanças na forma de gestão: comunicação (interna e externa).
Alterações efectuadas relativas à gestão do funcionamento da Piscina	<ul style="list-style-type: none"> - Plano de água, tornando-o mais dinâmico; - Equipa técnica (Professores foram entrevistados e selecionados); - Equipa da receção e limpeza. 	<ul style="list-style-type: none"> - Abolir AMA1+, pois as aulas não estavam preenchidas e havia listas de espera para AMA1, optando por alterar o plano de água de forma a adaptar os diferentes níveis entre as turmas; - Aumentar o período de aulas ao domingo, estendendo até às 13h, colocando as Festas de Aniversário no horário da tarde; - Maior utilização dos meios de comunicação quer interna, quer externa.
Barreiras, e Soluções	<p>Barreiras:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A imagem que a Piscina tinha no passado recente (resolução de problemas demorado e falhas na receção); - Taxas municipais. <p>Soluções:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mudança para GCP (visibilidade à marca); - Criação de outras alternativas, como Treinos Personalizados, Festas de Aniversário, Cursos Intensivos. 	<p>Barreiras:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tudo, especialmente as pessoas/utes, pois qualquer processo de mudança existe alguma resiliência e estas são a razão pela qual se melhora o processo. <p>Soluções:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Processo participado na tomada de decisão, procurando soluções junto dos agentes envolventes (professores, receção, utentes); - Criação de documentos de apoio à gestão com a colaboração de outros elementos da equipa.

Tabela 21 – Quadro resumo das entrevistas (Continuação)

<p>Alterações de aspetos a melhorar, e Em que se baseou</p>	<p>Alterações:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumento da contratualização com colégios e outras entidades, principalmente nos períodos fracos do Plano de Água; - Análise aos técnicos (sempre que algum saía da linha condutora de profissionalismo e objectivos, era prescindido. <p>Em que se baseou:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Constante auto-avaliação do Plano de Água, ter utentes satisfeitos; - Opinião dos utentes. 	<p>Alterações:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ajustar a inclinação da rampa do lava-pés. Foram feitas várias mudanças: sensor do chuveiro, alterar tapete, colocação de corrimões. Mas só com uma redução da inclinação evitou mais quedas; - Criação de um balneário para crianças, com um chuveiro para meninos e um para meninas. <p>Em que se baseou:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nas opiniões e reclamações dos utentes.
<p>Pontos fortes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Equipa técnica; - Marca GCP; - Equipa da receção e da limpeza; - Plano de Água sempre ajustado; - Piscina muito dinâmica, com atividades de 15 em 15 dias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Forte comunicação (interna e externa).
<p>Pontos menos fortes, e Soluções</p>	<p>Pontos menos fortes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestão do parque de estacionamento (pessoas que não eram utentes, usavam); - Uso do complexo da Piscina para passear os cães; - Taxas municipais (dificuldade na maior rentabilização). <p>Soluções:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Colocação de letreiro à entrada do parque de estacionamento; - Maior presença no exterior e apelo às pessoas com cães; - Novas alternativas: Treinos Personalizados, Festas de Aniversário e Cursos Intensivos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ser o próprio a fazer tudo, como: comunicação com a Câmara, Junta de Freguesia e GCP, gerir os professores, gerir a receção, gerir a equipa da limpeza, o fornecimento de produtos, a aquisição de novos materiais pedagógicos. Devido à perda de comparticipações da Câmara e Junta, o <i>input</i> financeiro diminuiu, impossibilitando de criar sub responsáveis dos professores, da manutenção e da receção. <p>Soluções:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboração de ferramentas de apoio à gestão em vários aspectos, em alguns casos com colaboração de alguns elementos da equipa.
<p>Inovação</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Atividades frequentes, impondo dinâmica à Piscina. 	<ul style="list-style-type: none"> - Treinos Personalizados (TP): criação de TP para bebés e de TP não só direccionado para a natação; - Comunicação (formas e momentos de comunicação); - Tornar possível a união de dois serviços num só (juntar os Cursos Intensivo às Férias Desportivas, ideal para quem desejasse os dois).

Tabela 21 – Quadro resumo das entrevistas (Continuação)

Relação com o GCP	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniões com o Diretor Geral, por forma a alinhar os objectivos e tomar decisões; - Departamento da comunicação muito ativo na divulgação da Piscina; - Atividades do Ginásio realizadas na Piscina; - Em termos de serviços, existe a Utilização Livre para os sócios do GCP 	<ul style="list-style-type: none"> - Todas as decisões são colaboradas com a Direção do Clube e com o Diretor Geral; - O GCP encarrega-se de ceder o informático para resolver problemas informáticos da Piscina; - A equipa de Comunicação e Marketing do GCP é que fornece os materiais de imagem (cartazes, imagens); - Processo de compras é feito pelo GCP; - Em termos de serviços, existe a Utilização Livre para os sócios do GCP
--------------------------	--	--

Fonte: Informação recolhida das entrevistas

5.3 – Análise dos dados da Piscina Municipal de Campo de Ourique

Para uma melhor análise das consequências das mudanças estratégicas no aumento da taxa de ocupação da Piscina, foram consultados os Relatórios de Atividades e Contas (RAC), relativos aos números de pessoas inscritas em Classes e com Livre Trânsito, pelo que os números de utilização livre não foram contabilizados nestes dados.

Tabela 21 – Dados relativos à Piscina, relativamente ao número de utentes

Dados recolhidos do RAC	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Nº de utentes inscritos aulas	1577	1792	2029	2083	2170	1886	1759
• Bebés	n.d.	121	171	176	213	n.d.	n.d.
• AMA's	n.d.	600	728	782	827	n.d.	n.d.
• Níveis	n.d.	493	534	475	458	n.d.	n.d.
• Pré Competição	n.d.	8	9	9	12	n.d.	n.d.
• Hidroginástica	n.d.	523	513	543	539	n.d.	n.d.
• Hidro Terapia	n.d.	47	90	77	100	n.d.	n.d.

Tabela 21 – Dados relativos à Piscina, relativamente ao número de utentes

Dados recolhidos do RAC	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Nº de utentes com Livre Trânsito (LT)	n.d.	246	n.d.	510	484	1129	1059
Nº de utentes total (LT + Aulas + Cartão AQUA + TP + ITR)	1947*	2079	2081*	2643	2654	3015	2818

Notas: n.d. – Não disponível; TP – Treinos Personalizados; ITR – Intervenção Terapêutica e Reabilitação; * - Não inclui LT.

Fonte: Elaborada a partir de informação recolhida no GCP

Com a observação dos dados compilados, em conjunto com a entrevista onde foi mencionado haver 400 utentes no ano anterior ao início da gestão do GCP, podemos constatar que o número de utentes no primeiro ano teve um aumento de mais de 1500 utentes.

Relativamente aos dados recolhidos entre 2009 e 2015, verifica-se um aumento de utentes inscritos nas aulas ao longo dos anos até 2013, pelo que se nota uma redução nos anos 2014 e 2015. No entanto, notou-se um aumento do número de utentes com Livre Trânsito (LT) em 2014, perfazendo um total de utentes superior ao ano anterior. Em 2015, houve uma quebra de ambos os valores, nomeadamente de utentes inscritos em aulas e com Livre Trânsito. No número de utentes total, que inclui: LT, inscritos em aulas, Cartões AQUA, Treinos Personalizados e Intervenção Terapêutica e Reabilitação, de 2009 até 2014 houve sempre um aumento gradual. O mesmo se verifica nas várias Classes (de 2010 a 2013).

Relativamente ao número de utentes com Treino Personalizado, Intervenção Terapêutica e Reabilitação e Cartão AQUA, os dados disponíveis relatam apenas os anos 2010, 2011 e 2012 e revelam um crescimento ao longo dos anos.

Tabela 22 – Número de utentes com PT, ITR e Cartão AQUA

Descrição	2010	2011	2012
Treino Personalizado	10	7	15
Intervenção Terapêutica e Reabilitação	10	14	22
Cartão AQUA	21	31	48

Fonte: Elaborada a partir de informação recolhida no GCP

6 - Discussão de Resultados

6.1 - Direção de Exercício e Saúde

Relativamente ao mercado do *fitness* em Portugal, tem-se notado um ligeiro aumento de pessoas que praticam desporto ou atividade física pelo menos com alguma regularidade (pelo menos 1 vez por semana), apesar de ser muito reduzido. O mercado do *fitness* encontra-se num estágio em que a personalização dos serviços e a comodidade são requeridas, pelo que se assume um bom nível de qualidade de serviço e fiabilidade no mesmo (Viñaspre, 2012). Neste contexto, e face ao referido, o GCP cada vez mais aposta em serviços personalizados e que apoiam os praticantes em relação aos seus objetivos pessoais em várias áreas, através da oferta de Treinos Personalizados em Sala de Exercício ou Pilates.

Assim, podemos afirmar que as pessoas cada vez mais se preocupam com as questões relacionadas com a saúde, sendo muitas vezes essa a principal razão para a prática de exercício físico, pelo que, segundo o Livro Verde, 67% dos portugueses que praticam desporto ou atividade física têm como motivação melhorar a saúde e 18% para gerir o peso. Para tentar responder a essas necessidades, o GCP criou os Programas Especiais – Programa de Gestão e Controlo de Peso, Programa de Obesidade Infantil, Programa de Reabilitação Cardíaca, destinados para pessoas com essas condições e com objetivos direcionados para a saúde. Estes Programas fornecem um acompanhamento de um treinador pessoal que monitoriza todo o processo. Estes programas têm acrescido relativamente ao número de praticantes com o decorrer dos anos (desde 2007 até à atualidade – Relatório de Atividades e Contas 2015), pelo que esta estratégia confere com o que foi estudado por Woolf (2008), em que afirma que a criação de pacotes distintos com serviços únicos e personalizados são estratégias a ter em consideração para fazer face à concorrência.

Também o Clube de Corrida do GCP, criado em 2014, surgiu do aumento da popularidade da corrida que, segundo o Inquérito Alimentar Nacional e da Atividade Física, é uma das grandes preferências para a prática de atividade física, perfazendo um

total de 13%. Este novo serviço surgiu também da necessidade que muitas pessoas que têm o gosto pela corrida, tivessem um serviço que os acompanhasse, avaliasse e motivasse para essa atividade, sendo que inclui nos seus serviços a SAAT, SE, aulas de grupo e nutrição.

Ainda no campo da saúde, Woolf (2008) reforçou que os serviços que avaliam a massa gorda, medem os níveis de stress, determinam o estado corrente nutricional ou que oferecem programas de exercício personalizados são os serviços de maior interesse. Essa poderá ser uma das razões pela qual os serviços de avaliação da SAAT têm uma boa adesão e, como tal, obtido valores elevados quanto à marcação e realização das mesmas nas épocas analisadas. O mesmo acontece com os valores das marcações de sessões na Sala de Exercício, o que confere que existe uma grande adesão nos serviços que, apesar de não serem personalizados na sua totalidade, mas com algum acompanhamento inicial, nomeadamente uma avaliação inicial, na conceção do programa e no acompanhamento, sendo essa personalização um dos aspetos mais valorizados pelos clientes (Viñaspre, 2012).

6.2 - Piscina Municipal de Campo de Ourique

Na fase inicial de gestão da PMCO por parte do GCP, a marca foi usada como estratégia para atrair novos utentes através da criação de uma nova perspetiva nas pessoas da zona de Campo de Ourique. O facto do GCP ser um Clube de excelência e de grande qualidade dos seus profissionais e atletas, captou a confiança dos seus sócios mas também de outras pessoas. Segundo Chao (2015), sendo esta uma indústria de foco na experiência, para criar lealdade é necessário usar a perceção da marca e da satisfação inerente. A marca, para além de atrair novos utentes diretamente da zona em redor da Piscina, também atraiu novos sócios através da divulgação feita nas instalações do Clube. Essa preferência dos sócios e utentes no Clube remete à importância da satisfação que têm na qualidade do serviço.

De facto, a qualidade do serviço é um dos aspetos fundamentais para uma organização desportiva ter sucesso e deve ser usada como estratégia para tal. Relativamente à Piscina, foi possível constatar com as entrevistas realizadas que ambos os diretores técnicos tiveram em consideração alguns atributos relativos à qualidade do serviço e usaram-nos como estratégias de melhoria, ainda que ambos o façam com duas perspetivas distintas. O primeiro diretor técnico do GCP a gerir a Piscina teve como prioridade garantir aos utentes um serviço com qualidade através de uma equipa técnica forte, competente e que seguisse os valores do Clube. O mesmo refere que, aliado a isso, os grandes pontos fortes são também a equipa da receção, da limpeza e da manutenção, pois têm um papel fundamental para garantir uma experiência de satisfação pelo serviço por parte dos utentes. No campo da qualidade do serviço, essa estratégia de criar uma equipa forte e competente está em conformidade com Correia (2014), que afirma que a competência e simpatia dos professores, do pessoal de apoio e do pessoal administrativo é um atributo que contribui para dar um serviço de qualidade. Também a capacidade de resposta é um atributo que muito peso impõe e que foi visto como um dos problemas anteriores ao ano 2009 que, através de uma análise efetuada previamente, foi uma das razões pela qual o diretor técnico afirmou que a equipa da receção, limpeza e manutenção têm um papel fundamental na qualidade da Piscina.

De facto, o número de utentes a partir de 2009, e durante o mandato deste diretor técnico, foram sempre crescendo, pelo que teve um grande acréscimo relativamente ao ano anterior à tomada de posse do GCP, passando de 400-450 utentes para 1957 utentes. Este pode ser um bom exemplo de que a marca é uma boa estratégia, um bom indicador de satisfação das pessoas e um bom vetor de atração (Chao, 2015), assim como a qualidade do serviço deve ser vista como estratégia para o sucesso, através da concretização de vários atributos, incluindo uma equipa competente (técnica, limpeza, receção, manutenção), uma boa capacidade de resposta a problemas e bom equipamento (Viñaspre, 2012; Correia, 2014; Sacavém, 2011).

Ainda na área dos colaboradores de uma organização, pode-se afirmar que no mundo da atividade física e desportiva, a grande parte dos colaboradores têm contacto direto com os utentes, sendo que a forma como estes são atendidos influencia a perceção da imagem da organização. Por isso mesmo, o primeiro diretor técnico teve a necessidade de criar uma equipa competente a todos os níveis, incluindo a receção, sendo que ter

uma receção competente é fundamental para uma boa imagem da Piscina. Para tal, é importante que a receção conheça o seu papel, as suas obrigações e os serviços da organização, tudo isto aliado a uma boa comunicação e simpatia, pois é onde a maioria das vezes se estabelece o primeiro contacto com a organização (Moreira, 2010).

Já o segundo diretor técnico, com início das novas funções em 2012, determina como ponto forte a comunicação, quer seja entre os colaboradores quer com os utentes. A comunicação foi melhorada após a chegada deste director, sublinhando a comunicação entre os colaboradores, que proporcionaram aos mesmos a possibilidade de melhorar o seu serviço, sem grandes imprevisibilidades nos elementos das turmas. Também a comunicação com os utentes tem sido melhorada ao longo dos anos, com uma boa antecipação na exposição de informações pertinentes aos utentes e nos vários canais de comunicação eficazes na passagem de informação, como é o caso dos e-mails e da exposição física (Viñaspre, 2012; Moreira, 2010). Esta capacidade da comunicação está em conformidade com Correia (2014), sendo também um dos atributos para a qualidade do serviço. Também outros atributos foram identificados na entrevista com o mesmo diretor técnico, nomeadamente: a segurança, sendo que uma das suas ações de melhoria foi a correção da rampa do lava-pés, para a prevenção de quedas (que outrora eram recorrentes); as instalações, nomeadamente com as questões de conforto das crianças, criando um balneário infantil; e a fiabilidade, através da criação de aulas experimentais em hidroginástica, permitindo aos alunos uma maior adequação do nível, e da criação de um documento de avaliação de nível, aquando a inscrição.

As várias estratégias usadas para melhorar todos os atributos expressos anteriormente contribuíram para a satisfação da qualidade do serviço, quer da dimensão tangível (como as mudanças físicas das instalações: diminuição do grau da rampa de acesso à piscina e criação de um balneário para crianças), quer da dimensão intangível (como as mudanças na comunicação e a adaptação de alguns serviços às necessidades dos utentes).

É possível verificar que, ao longo dos anos, foram implementadas várias ações de melhoria por parte de ambos os diretores. Isto reforça que a gestão de uma organização desportiva tem de ser dinâmica e flexível a mudanças (Viñaspre, 2012). Muitas dessas mudanças foram sugeridas ou apoiadas por agentes intervenientes da organização, por exemplo, por professores. Em grande parte das decisões tomadas, também os diretores

técnicos recorreram a outros colaboradores, como na manutenção e receção, procurando opiniões e soluções para determinados problemas que surgiram. Este ambiente participativo de toda a equipa é considerado por Viñaspre (2012) e Çiftçi e Mirzeoglu (2014) como importantes aquando se efetua um plano de melhoria, nomeadamente na estruturação da gestão e superação dos obstáculos e nas fases de identificação das áreas de melhoria e da mudança propriamente dita. Um bom ambiente laboral é visto como meio facilitador para a resolução de problemas e, inclusive, para manter os colaboradores motivados e a sentirem-se mais parte do processo (Viñaspre, 2012). Ambos os diretores da Piscina tiveram essa preocupação, não só tendo em consideração as sugestões e opiniões dos colaboradores, mas também com os utentes, através de questionários (em 2009) e do contacto direto com os mesmos. Este processo participativo conferiu grandes melhorias para a qualidade do serviço e satisfação dos utentes e da equipa.

No entanto, uma das dificuldades identificadas pelo segundo diretor técnico é o facto de ser somente uma pessoa a fazer a gestão e controlo de todas as áreas da Piscina, tornando difícil um trabalho eficaz em todas essas áreas. Como estratégia para contornar essa lacuna, o diretor desenvolveu documentos que facilitassem vários processos em conjunto com determinados colaboradores que fossem responsáveis pelos mesmos, sendo uma solução apoiada por Viñaspre (2012).

Outro desafio enfrentado pelo mesmo diretor foi o *steady-state* que foi atingido relativamente ao número de utentes. Como estratégia para esse obstáculo, após uma análise também contabilística, alargou o período de aulas aos domingos de manhã, onde anteriormente eram realizadas Festas de Aniversário. Também a abolição de um nível que não estava a obter uma boa taxa de ocupação, foi adaptada e criou novas vagas para um nível muito solicitado. Com estas medidas, foi possível verificar um novo aumento no que diz respeito ao número de utentes inscritos em aulas, com um acréscimo de 4%.

Uma das dificuldades que ambos os diretores técnicos enfrentaram foi a existência de taxas municipais impostas no Protocolo, pelo que tiveram de criar estratégias para contornar essa questão. Aqui, dentro da área da inovação, os diretores optaram por criar novos serviços, incluindo Treinos Personalizados para todas as faixas etárias (bebés a adultos) e de natureza diversa (hidroginástica ou natação). Viñaspre (2012) acredita que a procura por estes serviços têm aumentado e que, cada vez mais, as pessoas são mais

exigentes nesse aspeto. De facto, e com os dados disponíveis, podemos verificar a crescente procura por este tipo de serviços, nomeadamente os Treinos Personalizados e a Intervenção Terapêutica e Reabilitação.

Ainda na área da inovação, outros serviços foram criados pelo primeiro diretor técnico como estratégia, como os Cursos Intensivos e Festas de Aniversário, sendo que o segundo diretor adaptou o serviço dos Cursos Intensivos e uniu às Férias Desportivas. Essa estratégia ajudou ao desenvolvimento da relação com os utentes, pois foi uma solução apresentada para uma necessidade identificada por parte dos mesmos (os pais) nesses períodos de férias escolares. Segundo Woolf (2008), a criação de pontos de diferenciação poderão ser benéficos como estratégia face à concorrência, sendo que muitas vezes aumentam o valor dos serviços principais com serviços de apoio.

Assim, pode-se afirmar que é perceptível que ambos os diretores técnicos da Piscina tentaram trabalhar sempre para atingir uma melhor qualidade de serviço, apostando em áreas que consideravam importantes em intervir. Considerando o EFQM como um modelo que procura a excelência através da melhoria e desenvolvimento contínuo do processo, procurando um serviço de qualidade (Kim, Kumar & Murphy, 2009). É interessante verificar que as formas de gestão de ambos os diretores técnicos têm algumas semelhanças com o modelo, nomeadamente com a questão de ter o foco no cliente, em que o segundo diretor afirma que “ (...) *eu diria que barreiras eu acho que há muitas, os utentes são barreiras, porque, cá está, nós tentamos melhorar o processo (...) mas essas barreiras, cá está, muitas das vezes são também fatores principais para nos provocar mudanças e tentar melhorar o processo.*”. Ainda em consonância com o modelo, na questão do envolvimento das pessoas, constatou-se que ambos os diretores dão importância às opiniões dos agentes envolventes (pais, professores, receção), sendo que muitas decisões passam por esse processo participativo.

No modelo também estão presentes as dimensões da formação contínua, inovação e melhoria e desenvolvimento de parcerias, sendo que todos estes aspetos foram tidos em consideração pelos diretores. A formação contínua dos professores é apoiada pelo GCP, sendo que os professores podem participar em ações de formação com uma comparticipação do GCP, para além da Piscina possuir o apoio de uma pessoa externa que, pontualmente, faz uma análise aos técnicos. A inovação e melhoria internas estão presentes no âmbito dos processos, como o exemplo da comunicação (inovar na forma

como é comunicada a informação), da união dos Cursos Intensivos com as Férias Desportivas, mas também em atividades pontuais dinamizadas pelo primeiro diretor e, ainda, a criação de Treinos Personalizados para bebés e crianças. Relativamente ao desenvolvimento de parcerias, ambos os diretores tiveram a preocupação de gerir e potenciar mais os períodos de fraca ocupação da Piscina através da contratualização com outras entidades, nomeadamente colégios, associações, etc.

7 - Conclusões

Podemos concluir que cada vez mais existe uma maior consciencialização para a prática de atividades físicas e desportivas. Este facto, resulta do aumento do conhecimento dos seus benefícios a nível da qualidade de vida, nomeadamente a saúde e bem-estar. Foi possível constatar ao longo do estudo que apesar dos números relativos às pessoas que praticam regularmente, terem sofrido fracos aumentos, existe uma menor percentagem de pessoas que não praticam.

O presente relatório foi elaborado no âmbito do estágio desenvolvido no Mestrado em Gestão do Desporto e teve como objetivos gerais: proporcionar a vivência dos processos de gestão nas organizações desportivas; obter conhecimentos da estrutura e dinâmica das organizações desportivas; e ainda participar nos processos de conceção, planeamento, execução e controlo de projectos.

Através do estágio realizado, foi possível observar e experienciar duas realidades: a de um departamento direcionado para as atividades físicas de *fitness*, integrado num Clube, e a realidade de uma Piscina Municipal gerida por um Clube. Ambas as experiências, apesar de diferentes, proporcionaram as vivências esperadas nos processos de gestão e o conhecimento da estrutura e dinâmica do Ginásio Clube Português, nas mais variadas áreas: gestão de recursos humanos (férias, substituições, formações, recrutamento), recursos financeiros (investimentos, orçamentos, formações, salários), recursos espaciais e temporais (relativos às aulas e atividades), entre outros. Este complementou e consolidou a minha formação, permitindo adquirir novas competências na gestão do desporto.

Como objetivos específicos pretendeu-se: analisar os dados das atividades relacionadas com a Direção de Exercício e Saúde (DES) do GCP, nomeadamente a taxa de ocupação das Aulas de Grupo e dos Programas Especiais e a taxa das marcações da Sala de Exercício (SE) e da Sala de Avaliação e Aconselhamento Técnico (SAAT), e analisar os dados e as principais mudanças estratégicas envolvidas na gestão da Piscina Municipal de Campo de Ourique desde 2009.

Numa primeira fase, as tarefas realizadas consistiram na colaboração de vários processos de gestão da Direção de Exercício e Saúde. As primeiras tarefas

desempenhadas nesta direção foram de natureza estatística, onde foi solicitado uma análise das taxas de ocupação das agendas da Sala de Exercício e da Sala de Avaliação e Aconselhamento Técnico e da taxa de ocupação das Aulas de Grupo. Posteriormente, foram propostas tarefas de conceção de documentos de apoio à gestão, nomeadamente documentos de orçamentos de empresas para eventos organizados pela DES, documentos de controlo de inscritos nos Programas Especiais, entre outros.

Relativamente ao primeiro objetivo específico, observou-se que a utilização da Sala de Exercício e as marcações desta e da Sala de Avaliação e Aconselhamento Técnico, têm aumentado ao longo dos anos, no entanto, verificou-se que as Aulas de Grupo têm sofrido uma quebra gradual. No meu ponto de vista, esta situação poderá estar ligada a dois aspetos: em primeiro lugar, as pessoas dão preferência a exercício físico estruturado e acompanhado com vista aos objetivos pessoais de cada um, pelo que as marcações de ambas as Salas não têm sofrido diminuições; em segundo lugar, numa análise às aulas de grupo, a chegada da concorrência local, nomeadamente o Holmes Place Amoreiras e o Fitness Hut Amoreiras, através da grande evolução tecnológica e da oferta de serviços low-cost, as pessoas que procuram este tipo de atividades optam por estes locais com grande popularidade nesses serviços.

Ainda neste contexto, a inclusão de Programas Especiais em que as pessoas praticam atividade física estruturada com um objetivo comum e com serviços de acompanhamento personalizados (Gestão Controlo do Peso, Reabilitação Cardiovascular e Obesidade Infantil) comprovam que este tipo de serviços tem sucesso, pelo aumento gradual nos vários anos desde que foi implementado.

Com a crescente adesão de pessoas às atividades de corrida, também a responsável pela DES decidiu implementar em 2014 um novo serviço que, mais uma vez, vai atender à personalização do serviço aos amantes dessa atividade. Esta estratégia foi também adotada por vários outros ginásios da concorrência. No entanto, a inclusão da oferta de serviços neste Clube de Corrida do GCP, como a utilização da Sala de Exercício, Sala de Avaliação e Aconselhamento Técnico, Aulas de Grupo e Nutrição, foi um fator diferenciador quanto à concorrência.

No que reporta à experiência na Piscina Municipal gerida pelo GCP, que se concentrou mais na observação de rotinas e discussão de assuntos relacionados com a gestão com o

responsável da mesma, aliados às entrevistas realizadas, permitiram: analisar vários aspetos relacionados com os processos de gestão, ver duas perspetivas diferentes de gestão, observar as mudanças estratégicas usadas para ultrapassar obstáculos e analisar a evolução consequente dessas mudanças. Esta partilha de experiências e o contacto com os dois gestores desportivos permitiu, assim, perceber vários aspetos a considerar quando se gere uma organização desportiva (ou sub unidade da mesma).

Esta experiência foi benéfica na medida em que permitiu o contacto direto com um gestor desportivo e com os problemas diários que se podem enfrentar. Esta experiência possibilitou observar que alternativas um diretor técnico usa, quando exposto a uma sobrecarga de tarefas, para contornar essa dificuldade através da criação de vários documentos de apoio nas mais variadas áreas, nomeadamente financeira, gestão de recursos humanos, controlo de qualidade dos serviços (avaliações), recrutamento, parcerias com as entidades, entre outros. Para além disso, com o apoio de uma revisão da literatura, permitiu fazer uma aferição de vários aspetos que os gestores devem ter em consideração para obter o sucesso, através da qualidade do serviço e da forma de gestão, onde foi possível observar vários desses aspetos em caso real.

A Piscina Municipal de Campo de Ourique é um bom exemplo de que com uma boa estrutura e uma boa gestão se podem obter excelentes resultados. É interessante ver que a mesma piscina com os mesmos materiais se tornou tão popular e ativa quando passou para as “mãos” do GCP. Para além disso, foi ainda mais interessante ver que, com o passar dos anos, essa popularidade continuava a crescer, atingindo um valor impressionante, superior a 3000 utentes mensais, não incluindo as utilizações livres. Este aumento gradual foi produto de várias mudanças estratégicas que foram adotadas com o decorrer do tempo que proporcionaram aos utentes satisfação pelos serviços.

No contexto do segundo objectivo específico, dessas estratégias são importantes salientar: a aposta numa equipa técnica competente, assim como a valorização das equipas da limpeza, manutenção e receção, a melhoria nas condições de segurança das instalações, as adaptações de níveis às necessidades dos utentes, a aposta em novos serviços (TP's nas várias faixas etárias, Férias Desportivas e Cursos Intensivos, incluindo a união destes dois últimos), a relação conjunta com o GCP e a forte comunicação entre os colaboradores e entre os utentes da piscina. Todas estas

estratégias foram adotadas em consonância com o Diretor Geral do GCP, pelo que essa relação é imprescindível para a tomada de decisão.

Uma das limitações enfrentadas na realização deste relatório assentou na falta de padronização da estruturação dos dados nos Relatórios de Atividades e Contas entre os anos 2009 e 2015, pela mudança de diretor técnico, o que poderá ter influenciado nos dados reais e ter perturbado as conclusões retiradas.

8 – Referências bibliográficas

- Chao, R. (2015). The Impact of Experimental Marketing on Customer Loyalty for Fitness Clubs: Using Brand Image and Satisfaction as the Mediating Variables. *The Journal of International Management Studies*, 10(2), 52-60.
- Correia, A., Biscaia, R. & Menezes, V. (2014). *Lições de marketing do desporto*. Recife: Editora Universitária UFPE.
- Cunha, L. (2007). *Os espaços do desporto: uma gestão para o desenvolvimento humano*. Coimbra: Almedina.
- Çiftçi, S. & Mirzeoglu, N. (2014). The research of qualifications of sport manager. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 152, 740-745.
- Kim, D. Y., Kumar, V. & Murphy, S. (2009). European Foundation for Quality Management Business Excellence Model – An integrative review and research agenda. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 27(6), 684-701.
- Mawson, L. M. (1993). Total Quality Management: Perspectives for Sport Managers. *Journal of Sport Management*, 7, 101-106.
- Moreira, I. (2010). *A Excelência no Atendimento*. Lisboa: Lidel – edições técnicas, lda.
- Sacavém, A. (2011). *Manual de Gestão de Ginásios e Health Clubs – Excelência no Setor do Health & Fitness*. Oerias: André Manz – Produções Culturais e Desportivas, Unipessoal Lda.
- Viñaspre, P. (2012) *Gestão profissional dos clubes de Fitness – Os desafios incontornáveis do negócio*. Lisboa: Visões e Contextos, Edições e Representações, Lda.
- Woolf, J. (2008). Competitive Advantage in the Health and Fitness Industry: Developing Service Bundles. *Sport Management Review*, 11, 51-75.